

Strumenti e casi per la strategia aziendale

A.A. 2017-2018

Definizione

1. L'impresa ha delle **finalità**
2. ma le può realizzare solo in un **contesto competitivo**
(limitazione risorse + presenza concorrenti)
3. deve dunque definire correttamente gli **obiettivi competitivi**
(coerenti con le finalità) e poi conseguirli
4. La **strategia** consiste nel definire gli obiettivi competitivi e il modo di conseguirli. Realizzare una strategia, poi significa fare tutto ciò che si è deciso per raggiungere gli obiettivi competitivi.

Definizione

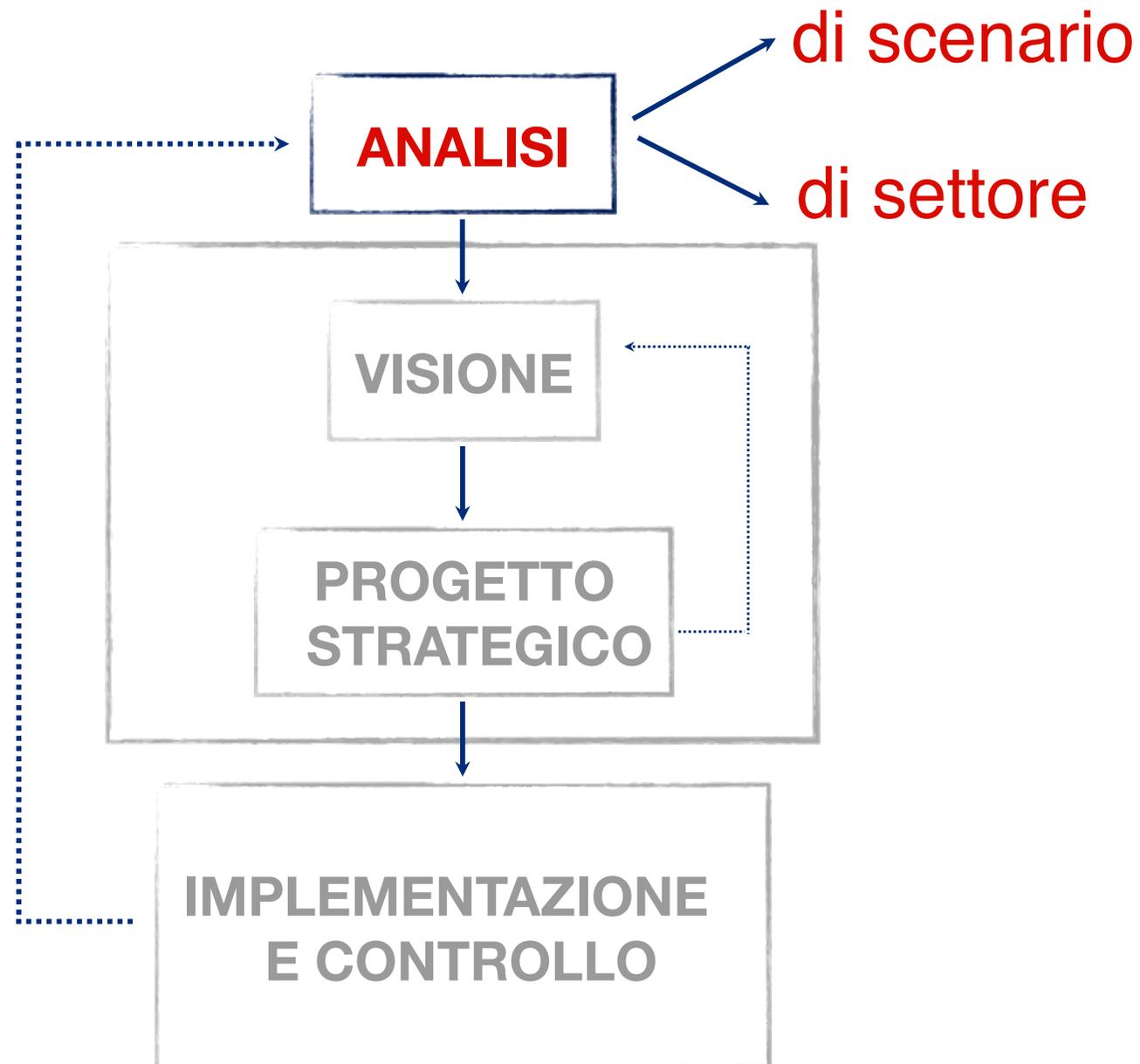
Alcune caratteristiche delle **decisioni strategiche** e del contesto in cui vengono assunte:

- ▶ La strategia in impresa assume la forma di un **progetto**, o un piano, e cioè un **insieme di decisioni** e di **azioni** programmate.
- ▶ Il cuore del progetto strategico è rappresentato dalle scelte strategiche, e in particolare dalle **scelte di posizionamento**.
- ▶ I progetti strategici **condizionano**, o dovrebbero condizionare, lo svolgimento di **tutte le attività aziendali**.
- ▶ Il **fabbisogno strategico** di un'impresa non è costante e immutabile, ma **cambia** in relazione all'intensità competitiva a cui l'impresa è sottoposta.
- ▶ Al crescere del fabbisogno strategico dovrebbero rafforzarsi le **capacità strategiche** da intendersi come competenze specifiche volte all'elaborazione e alla realizzazione del progetto strategico.

Schema



Schema



Analisi di scenario

- esistono tendenze o fatti, sociali, politici, economici, normativi, istituzionali che possono rappresentare delle **opportunità di sviluppo** o favorire la complessa attività dell'impresa?
- esistono al contrario tendenze o fatti, che possono rappresentare una **minaccia** per l'impresa?
- quale è il peso, la **rilevanza** di ognuno?

Analisi dello scenario generale

I **fenomeni** potenzialmente **oggetto di analisi** sono riconducibili a **quattro grandi ambiti**:

1. **economico in senso stretto;**
2. **sociale;**
3. **politico;**
4. **tecnologico**

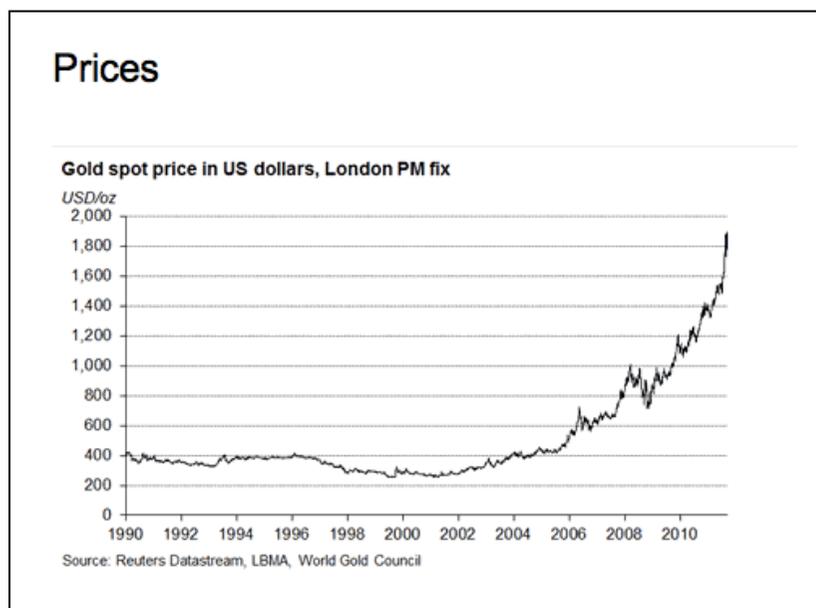
Esempio: PEST analysis



Analisi dello scenario generale

Il **perimetro** dell'analisi è più o meno esteso a seconda di **quanti fenomeni** verranno presi in considerazione, a seconda dello **spazio geografico** di riferimento e a seconda dell'**orizzonte temporale**.

Esempio: prezzo dell'oro



UBS RIVEDE AL RIALZO LE SUE PREVISIONI SUL PREZZO DELL'ORO

UBS ha rivisto sensibilmente al rialzo le sue previsioni sul prezzo dell'oro. Secondo la banca d'affari il metallo giallo dovrebbe continuare a beneficiare del suo carattere difensivo a causa del rallentamento dell'economia, della crisi del debito in Europa e della debole fiducia delle imprese, dei consumatori e degli investitori. UBS si attende ora per il 2011 un prezzo medio di \$1.665 (da \$1.500), per il 2012 di \$2.075 (da \$1.380) e per il 2013 di \$1.725 (da \$1.200).

8 settembre 2011

Esempio: GDP

International Monetary Fund

What's New | Site Map | Site Index | Contact Us | Glossary

Search

Home | About the IMF | Research | Country Info | News | Videos | Data and Statistics | Publications

World Economic Outlook Database, October 2010

Step 4 of 4

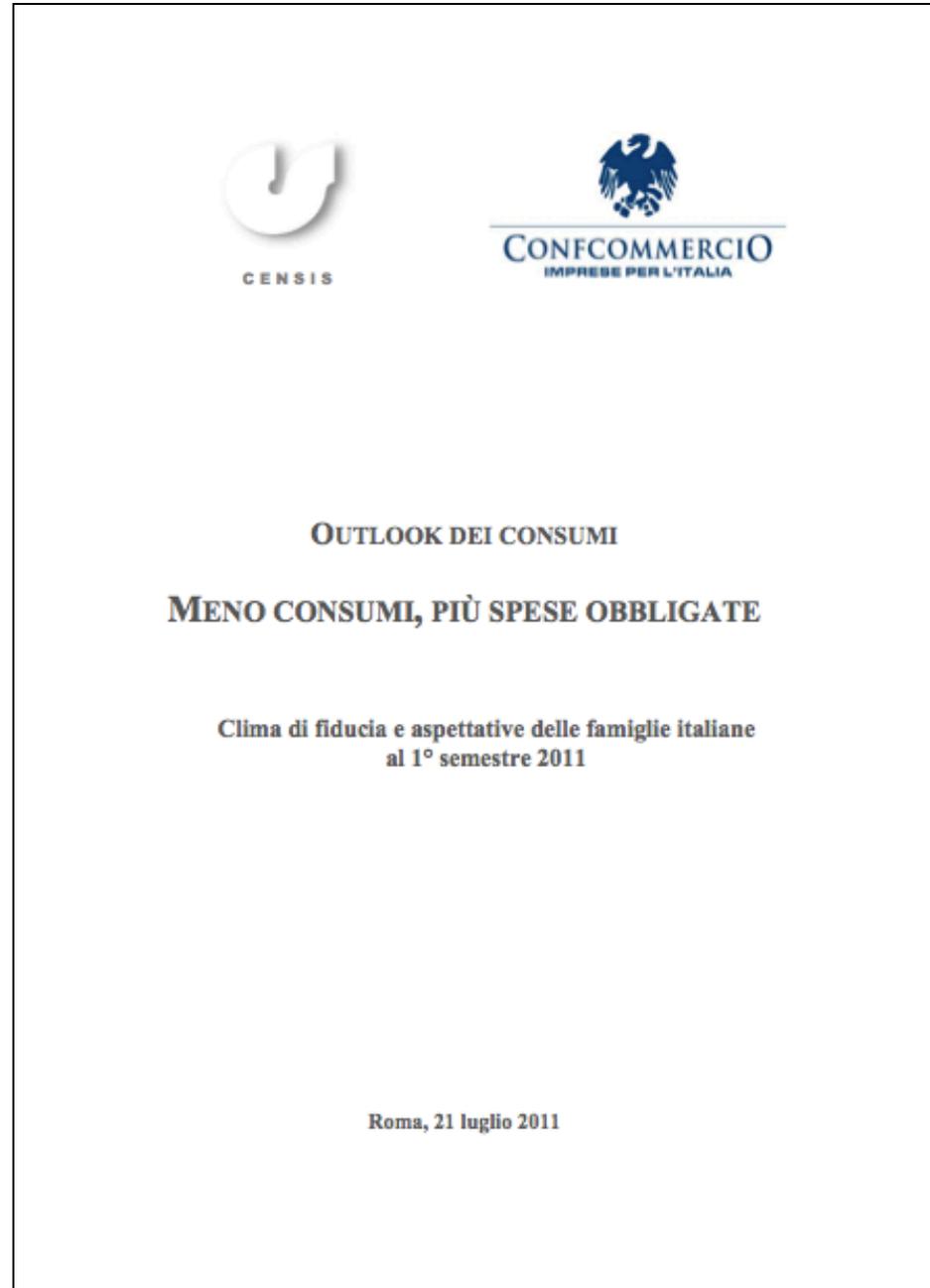
1 >> 2 >> 3 >> 4 New Query

4. Report for Selected Country Groups and Subjects

You will find [notes](#) on the data and options to [download](#) the table below your results.

Country Group Name	Subject Descriptor	Units	Scale	Series-specific Notes	2008	2009	2010	2011	2012
Euro area	Gross domestic product, current prices	U.S. dollars	Billions		13,615.861	12,483.643	12,066.717	12,187.350	12,520.102
Euro area	Investment	Percent of GDP		i	21.854	18.897	18.838	18.894	19.072
Euro area	Gross national savings	Percent of GDP		i	21.994	19.039	19.578	19.874	19.969

Esempio:
tendenze sociali
“Outlook dei
consumi
in Italia”



Esempio: tendenze sociali “Outlook dei consumi in Italia”

L'Outlook in sintesi

Cresce la quota di famiglie che hanno aumentato i consumi nel primo semestre 2011 (il 54,3% rispetto al 48,3% del secondo semestre 2010) anche se l'incremento è dovuto prevalentemente alla spesa per benzina e parcheggi (per due famiglie su tre); oltre il 50% del campione ha utilizzato tutto il reddito disponibile per coprire i consumi e quasi il 20% ha speso più di quanto guadagnato (in quest'ultimo caso, il 65% è dovuto ricorrere ai propri risparmi); solo il 7% accantona risorse per affrontare spese importanti come l'acquisto di una casa (l'investimento in immobili si conferma il migliore utilizzo possibile dei propri risparmi).

Quanto al futuro, prevale un atteggiamento diffuso di prudenza con quasi il 66% del campione che prevede di mantenere stabili nei prossimi sei mesi le spese; aumenta il numero di incerti (dal 13,7% di gennaio al 21,8% di giugno), diminuiscono i pessimisti (dal 45,1% al 37,5%) e resta sostanzialmente stabile la quota di ottimisti (dal 41,3% al 40,7%).

Insomma, se da un lato sembra proseguire la fase di ripresa dei consumi, questa tendenza si esplica, però, con dinamiche decisamente poco entusiasmanti anche a causa del peso crescente delle spese fisse “incomprimibili” (tariffe, utenze e bollette varie); e anche se non siamo di fronte a situazioni di impoverimento diffuso, il ridimensionamento del potere di acquisto e il ricorso a quote di risparmio privato evidenziano una diffusa fragilità economica delle famiglie.

Questo, in sintesi, il *sentiment* delle famiglie italiane su consumi e clima di fiducia nel primo semestre 2011 che emerge dall'Outlook dei consumi Censis-Confcommercio.

Esempio: tendenze sociali

“Megastore tedesco
per la terza età”

Megastore tedesco per la terza età

Lo sguardo vispo, un taglio di capelli ancora sbarazzino, Ursula Budach ha superato i 70 anni, ma non lo dimostra. Dallo scaffale prende un apriscatole dal grosso manico lavorato in plastica e mima l'apertura di una lattina. «È un po' caro, ma con la mia artrite potrebbe anche essermi utile», sorride riferendosi alla malattia che le incurva le dita delle mani.

La signora Budach abita a Cottbus, una città del Brandeburgo, a sud di Berlino. Oggi però ha deciso di offrirsi una giornata fuori-porta: insieme a quaranta coetanei è salita su un pullman per recarsi a 35 chilometri da casa, a Grossräschen, nel primo negozio di Germania tutto dedicato alla terza età.

Secondo l'Ocse, il 18,8% dei tedeschi ha oggi più di 65 anni. Nel 2020, la quota sarà del 20,6%. Tendenze simili si registrano anche in Italia. «Gli anziani sono i consumatori del futuro», sostiene Andreas Reidl, presidente di A.GE, una società di marketing dedicata proprio alla terza età. E il mercato si adegua.

Il negozio Deliga si estende su una superficie di 800 metri quadrati alla periferia di Gros-

sräschen. In vendita sono vestiti, scarpe, prodotti per il corpo e innumerevoli oggetti per la vita quotidiana: dalle lenti d'ingrandimento ai porta-pillole con divisori giornalieri; dai carrelli per il passeggio a vari tipi di assorbenti per l'incontinenza; dalle carte da gioco facili da maneggiare agli apparecchi telefonici con i tasti ben in evidenza.

L'ambiente è spartano, esteticamente piuttosto semplice, ma il personale è accogliente. Nulla è lasciato al caso: la merce è a portata di mano, esposta con cura; i prezzi, così come le taglie, sono segnati a caratteri leggermente più grandi del normale per facilitarne la lettura; i camerini sono spaziosi e confortevoli per rendere più semplice la prova dei vestiti.

«Gli anziani sono clienti ricchi, ma non sempre facili: esigenti, danno una valutazione del rapporto qualità-prezzo molto particolare», racconta Angelika Deliga, una signora di 47 anni, che insieme al marito Holger ha aperto il negozio nel 2005. L'attività commerciale, che punta sul franchising, fattura 600mila euro all'anno, è visitata da 600 persone alla settimana e ha una ventina di dipendenti.

L'invecchiamento della popolazione sta cambiando la Germania, i suoi costumi e la sua economia. Secondo la società di ricerche di mercato GfK, i più di 60 anni in Germania hanno a disposizione circa 200mila euro all'anno da dedicare ai consumi, sei volte più di quanto possano permettersi i tedeschi tra i 15 e 19 anni.

Qualche mese fa, l'ammini-

stratore delegato del gruppo editoriale Axel Springer, uno dei più importanti del Paese, ha spiegato che in futuro verranno pubblicate riviste dedicate agli anziani, così come in passato sono nate pubblicazioni dedicate ai giovani.

«Vi è ancora una certa timidezza nel rivolgersi ai lettori più vecchi — ha detto Matthias Döpfner —. La mancanza di pubblicità rende difficile e rischioso il tentativo degli editori di sviluppare prodotti in questo mercato. Ma è solo una questione di tempo».

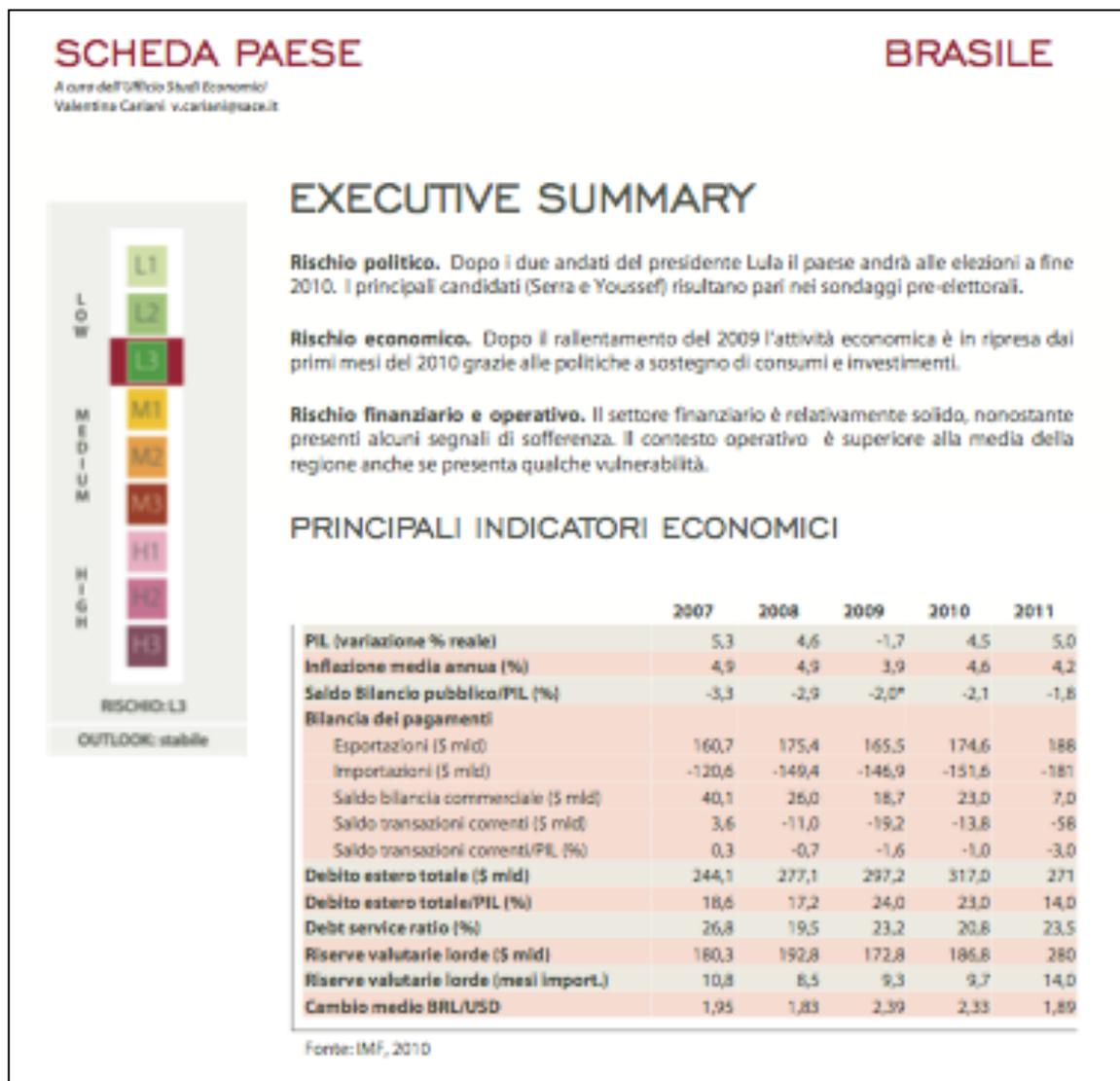
A dire il vero, l'istituto di ricerche di mercato Ifak ha già rilevato che la pubblicità in Germania è sempre più attenta ai consumatori anziani. Così come la televisione. Nel 2006, la rete pubblica ARD ha trasmesso un film tedesco con una scena erotica: i protagonisti avevano 67 anni lei e 61 lui.

A Colonia una casa di tolleranza offre nel pomeriggio il 50% di sconto ai clienti con più di 66 anni. E a Norimberga, il comune ha deciso di aprire un giardino solo per anziani, appartato rispetto al parco giochi dei più giovani e dotato di una scacchiera, di un campo da bocce e tavolini per giocare a carte. Nascono poi nuovi mestieri, come per esempio le società dedicate alle cure a domicilio. E negli ultimi anni è aumentato il numero degli ospiti: sulla Kurfürstendamm della capitale tedesca, un lungoviale di Berlino Ovest, le case di riposo sono ben otto.

Esempio: focus Paese
“Brasile”



Esempio: focus Paese “Brasile”



Esempio: focus Paese "Brasile"

RATING	
Standard and Poor's	BBB-
Moody's	BBB-
Fitch	BBB-

INDICATORI DI BUSINESS		
Indicatori di Business Climate	Attuale	Precedente
Doing Business 2009	122° su 178	121° su 178
Index of Economic Freedom 2009	101° su 157	70° su 157
Consumption Perceptions Index 2008	72° su 180	70° su 163
Accordi e convenzioni		
Convenzione di Washington		In vigore
Convenzione di New York		In vigore
Accordo su promozione e reciproca protezione degli investimenti con l'Italia		In vigore
Convenzione contro la doppia imposizione fiscale stipulata dall'Italia		In vigore

CONDIZIONI SACE DI ASSICURABILITÀ		GARANZIE SACE AL 31 MARZO 2010	
Categoria OCSE: 3/7		Brasile	
Rischio sovrano:	senza condizioni	Deliberate (mln di euro)	1.114
Rischio bancario:	senza condizioni	Perfezionate (mln di euro)	816,7
Rischio privato:	senza condizioni	di cui erogate (mln di euro)	721,0

I SACE

Esempio: focus Paese “Brasile”

RISCHIO: basso

OUTLOOK: stabile

RISCHIO POLITICO

Politica interna. Il presidente Lula, esponente del partito dei lavoratori (PT), è in carica dal 2006 ed è giunto al suo ultimo mandato. Lula gode di grande popolarità grazie alla stabilità guadagnata dal paese attraverso le politiche macroeconomiche seguite dal governo e dalle circostanze globali favorevoli degli ultimi anni. La candidata del PT, Dilma Youssef, non gode della stessa popolarità e la sua vittoria sul principale avversario, José Serra, ex governatore dello stato di San Paolo, non è affatto scontata.

Relazioni internazionali. La priorità della politica estera brasiliana resta il rafforzamento del MERCOSUR, mentre sembra essere stato relegato in secondo piano il progetto di integrazione regionale che prevede la creazione della *Free-Trade Area of the Americas* (FTAA), che aveva già subito una decisiva battuta d'arresto nel 2005. Recentemente Lula ha migliorato i propri rapporti con il presidente venezuelano Chavez, firmando a febbraio del 2007 un'alleanza strategica basata su accordi privilegiati in vari settori economici. Contemporaneamente il presidente brasiliano mantiene buoni rapporti con gli Stati Uniti e a marzo di quest'anno i due paesi hanno firmato un accordo sulla fornitura dell'etanolo. Grazie all'appoggio degli USA Lula spera di ottenere una riforma delle Nazioni Unite che tenga conto della nuova situazione geopolitica, auspicando per il proprio paese un seggio permanente al Consiglio di Sicurezza.

Esempio: focus Paese

“Brasile”



RISCHIO ECONOMICO

Attività economica. L'attività economica è rallentata nel 2009 principalmente per il calo della domanda interna, in particolare dei consumi. Ad accusare maggiormente il rallentamento sono i settori agroalimentare (che ha subito il calo della domanda esterna), costruzioni e commercio all'ingrosso. Dai primi mesi del 2010 è stata subito evidente una ripresa dinamica, grazie alle politiche di sostegno ai consumi privati (elettrodomestici e auto) e degli investimenti (infrastrutture) adottata dal governo Lula.

Bilancio pubblico e inflazione. Il bilancio risente della struttura federale del paese. Il bilancio centrale infatti registra un avanzo primario grazie alle elevate entrate fiscali (il carico fiscale è pari al 40% del PIL circa), tuttavia il deficit registrato dai governi locali e la spesa per interessi portano il bilancio generale del paese in disavanzo. Il risanamento del bilancio federale e dei singoli stati è una delle priorità del governo che sta ottenendo la progressiva riduzione del deficit che risulta pari ora a circa il 2% del PIL. Negli anni passati l'autorità monetaria ha messo in atto una politica di riduzione dell'inflazione diminuita radicalmente dal 2004 e giunta intorno al 4% negli ultimi anni.

Bilancia dei pagamenti. L'avanzo commerciale è stato progressivamente ridotto dal calo dell'export e l'aumento delle importazioni (in particolare import di beni di investimento dal settore meccanico). Il conto finanziario presenta un disavanzo notevole, generato dai cospicui rimpatri di capitali delle multinazionali con sedi in loco. Le partite correnti sono previste in deficit anche nel breve termine.

Posizione debitoria e riserve internazionali. La politica economica perseguita dalle autorità brasiliane ha condotto ad un sostanziale miglioramento della struttura del debito estero che ha fatto guadagnare al Brasile l'upgrade del rating (investment grade). Nel 2007 il Brasile ha ripagato anticipatamente il proprio debito di 15,5 miliardi di dollari nei confronti del FMI ed estinto il debito complessivo verso il Club di Parigi (1,7 miliardi di dollari). L'accumulo delle riserve valutarie prosegue e si mantiene ad un livello più che soddisfacente in termini di copertura di mesi di importazioni (9 mesi, circa 200 miliardi di dollari).

Tasso di cambio. Dal 2005 la divisa brasiliana, il real, ha continuato ad apprezzarsi nei confronti del dollaro, traendo beneficio dagli elevati tassi di interesse. A parte una temporanea inversione di tendenza nel 2009, per il breve termine ci si attende un ulteriore apprezzamento.

Esempio: focus Paese

“Brasile”



Esempio: focus Paese

“Brasile”

RISCHIO: medio

OUTLOOK: stabile

RISCHIO OPERATIVO

Sistema legale. Il sistema legale brasiliano è stato progressivamente riformato nel corso degli ultimi anni per favorire l'apertura ai mercati internazionali; l'ultimo tentativo di riforma risale al 2004, quando tuttavia il piano di riorganizzazione del sistema legale proposto da Lula è stato bloccato in parlamento. La corruzione è un problema reale, che investe specialmente il mondo politico, teatro di recenti e numerosi scandali.

Atteggiamento nei confronti degli investitori esteri. Gli investimenti esteri sono disciplinati dalla *Foreign Capital Law* del 1962 e i successivi emendamenti; in linea generale, gli investitori stranieri possono acquisire fino al 100% di imprese locali. Tuttavia, vi sono delle restrizioni in alcuni settori considerati di importanza strategica (ad es. comunicazioni, aviazione e difesa), mentre altri settori, tra cui l'industria aerospaziale e lo sviluppo di energia nucleare, sono completamente chiusi agli investimenti esteri. Le numerose ed elevate imposte sulle società e la burocrazia farraginoso costituiscono i principali ostacoli agli investimenti stranieri.

Infrastrutture, sicurezza e calamità naturali. Il sistema infrastrutturale risulta, nel complesso, ben sviluppato negli stati industrializzati del sud del paese, mentre maggiori investimenti sono necessari negli stati più poveri del nord. Il governo brasiliano ha programmato, nel proprio *Pluriannual Investment Plan* e nell'ultimo piano di sviluppo PAC, investimenti per 87 miliardi di dollari in progetti infrastrutturali. Dal punto di vista della sicurezza i fattori di rischio sono legati principalmente ai rapimenti per estorsione e al narcotraffico. Ad esclusione di episodi sporadici, non ci sono rischi significativi di calamità naturali.

Esempio: focus Paese

“Brasile”

RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI FINANZIARIE INTERNAZIONALI

Fondo Monetario Internazionale. Non sono in essere accordi di finanziamento. I rapporti con il Fondo si limitano alle consultazioni periodiche.

Banca Mondiale. La Banca Mondiale è attiva nel paese con quattro progetti, per un valore inferiore ai due milioni di dollari, indirizzati in particolare all'assistenza tecnica al settore pubblico.

INTERSCAMBIO CON L'ITALIA

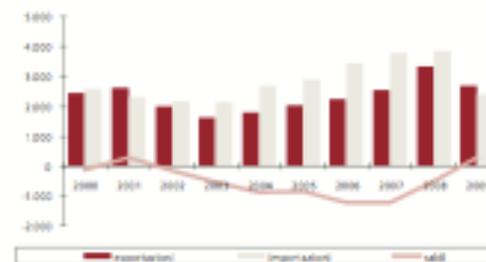
Commercio. Nel 2009, le esportazioni italiane verso il paese sono diminuite del 20% rispetto all'anno precedente attestandosi a 2,6 miliardi di euro. L'export riguarda principalmente prodotti della meccanica strumentale, autoveicoli ed elettronica ed elettrotecnica. Nel 2010 è atteso un recupero del flusso commerciale ed un incremento dell'export di circa il 20%. Nel 2009 le importazioni hanno perso quasi il 40% rispetto al 2008 e sono risultate pari a 2,4 miliardi di euro. L'import dal Brasile è costituito prevalentemente da prodotti energetici e agroalimentari. Anche per l'import ci si attende un netto recupero nel corso del 2010.

Investimenti diretti esteri. L'Italia è presente tra i principali tra i principali investitori nel paese, al momento risultano 560 imprese in loco controllate da aziende italiane, la metà attive nel settore manifatturiero.

Esportazioni italiane in Brasile per settori 2009(%)



Interscambio commerciale con il Brasile (2000-2009, miliardi)



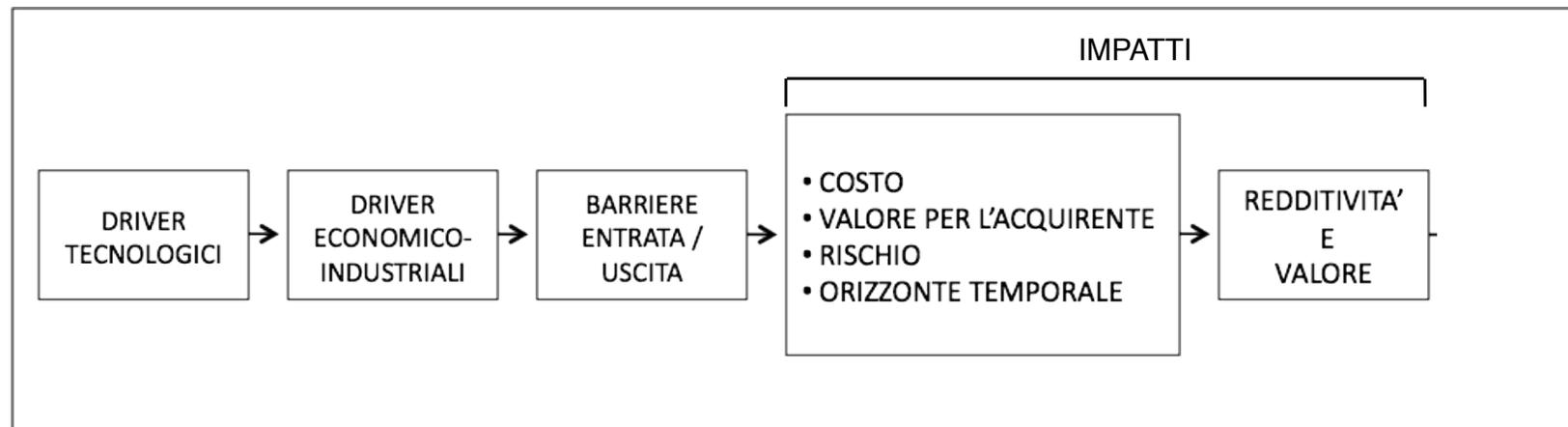
Reperimento delle informazioni rilevanti

Fonti ad accesso riservato	<p>Datamonitor, Datastrem Il Sole 24 Ore (Banca dati) AIDA, AMADEUS, ORBIS, ZEPHIR NBER - The National Bureau of Economic Research Riviste accademiche-scientifiche Periodici elettronici OECD CENSIS CONFINDUSTRIA ecc.</p>	<p>Siti internet di settore (World Gold Council, ISMEA, ecc.)</p>
	<p>FMI- Fondo Monetario Internazionale UNCTAD ICE BCE ISTAT EUROSTAT CENSIS OECD Unione Europea World Bank ecc.</p>	<p>Pubblicistica, Siti internet</p>
Fonti libere	Fonti formalizzate	Fonti non formalizzate

L'analisi dello scenario settoriale

- ▶ Qual' è la struttura o dei settori in cui l'impresa opera?
- ▶ Come è cambiata nel tempo?
- ▶ Quale impatto ha la struttura del settore sul grado di discrezionalità strategica? e sui risultati reddituali?
- ▶ Come evolvono le tecnologie produttive di riferimento?

Il percorso dell'analisi settoriale



Esempio:
analisi di settore
“Wine in Italy”

DATAMONITOR

INDUSTRY PROFILE

Wine in Italy

Reference Code: 0171-0800
Publication Date: May 2010

www.datamonitor.com

Datamonitor USA 245 Fifth Avenue 4th Floor New York, NY 10016 USA t: +1 212 686 7400 f: +1 212 686 2626 e: usinfo@datamonitor.com	Datamonitor Europe 119 Farringdon Road London EC1R 3DA United Kingdom t: +44 20 7551 9000 f: +44 20 7675 7500 e: eurinfo@datamonitor.com	Datamonitor Middle East and North America Datamonitor PO Box 24893 Dubai, UAE t: +99 69 9754 4517 f: +99 69 9754 4900 e: datamonitormena@ datamonitor.com	Datamonitor Asia Pacific Level 46, 2 Park Street Sydney, NSW 2000 Australia t: +61 2 8705 6900 f: +61 2 8705 6901 e: apinfo@datamonitor.com
---	---	---	--

Italy - Wine

0171 - 0800 - 2009

© Datamonitor. This profile is a licensed product and is not to be photocopied

Page 1

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

MARKET OVERVIEW



MARKET OVERVIEW

Market definition

The wine market consists of retail sale of champagne, fortified wine, sparkling wine and still wine. The market is valued according to retail selling price (RSP) and includes any applicable taxes. Any currency conversions used in the creation of this report have been calculated using constant 2009 annual average exchange rates.

For the purpose of this report, Europe comprises Belgium, the Czech Republic, Denmark, France, Germany, Hungary, Italy, Netherlands, Norway, Poland, Romania, Russia, Spain, Sweden, the Ukraine and the United Kingdom.

MARKET OVERVIEW



Research highlights

The Italian wine market generated total revenues of \$41.9 billion in 2009, representing a compound annual growth rate (CAGR) of 1.1% for the period spanning 2005-2009.

Still wine sales proved the most lucrative for the Italian wine market in 2009, generating total revenues of \$37.2 billion, equivalent to 88.8% of the market's overall value.

The performance of the market is forecast to decelerate marginally, with an anticipated CAGR of 0.7% for the five-year period 2009-2014, which will lead the market to a value of \$43.4 billion by the end of 2014.

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

MARKET OVERVIEW



Market analysis

After a period of unexciting growth, the Italian wine market fell in decline in 2008 followed by stagnation in 2009. In the forecast period, recovery is expected and the market set to grow at only marginal rate towards 2014.

The Italian wine market generated total revenues of \$41.9 billion in 2009, representing a compound annual growth rate (CAGR) of 1.1% for the period spanning 2005-2009. In comparison, the German market declined at a compound annual rate of change (CARC) of -0.3% while the French market grew at a CAGR of 0.9%, over the same period, to reach respective values of \$26.6 billion and \$37.7 billion in 2009.

Market consumption volumes decreased with a CARC of -1% for the period 2005-2009, to reach a total of 2.9 billion litres in 2009. The market's volume is expected to decline to 2.8 billion litres by the end of 2014, representing a CARC of -0.9% for the 2009-2014 period.

Still wine sales proved the most lucrative for the Italian wine market in 2009, generating total revenues of \$37.2 billion, equivalent to 88.8% of the market's overall value. In comparison, sales of sparkling wine generated revenues of \$3.2 billion in 2009, equating to 7.6% of the market's aggregate revenues.

The performance of the market is forecast to decelerate marginally, with an anticipated CAGR of 0.7% for the five-year period 2009-2014, which will lead the market to a value of \$43.4 billion by the end of 2014. Comparatively, the German and French markets will grow with CAGRs of 0.3% and 1.1%, respectively, over the same period, to reach respective values of \$26.9 billion and \$39.8 billion in 2014.

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

MARKET VALUE

The Italian wine market remained at a value of \$41,897.6 million in 2009.

The compound annual growth rate of the market in the period 2005–09 was 1.1%.

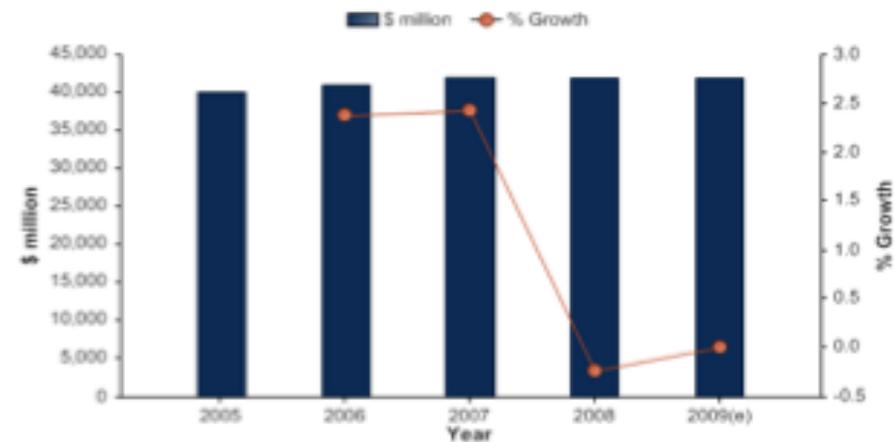
Table 1: Italy wine market value: \$ million, 2005–09(e)

Year	\$ million	€ million	% Growth
2005	40,046.7	28,800.0	
2006	40,997.7	29,483.9	2.4
2007	41,992.0	30,199.0	2.4
2008	41,894.3	30,128.7	-0.2
2009(e)	41,897.6	30,131.1	0.0
CAGR: 2005–09			1.1%

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Figure 1: Italy wine market value: \$ million, 2005–09(e)



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

MARKET SEGMENTATION I

Still wine is the largest segment of the wine market in Italy, accounting for 88.8% of the market's total value.

The sparkling wine segment accounts for a further 7.6% of the market.

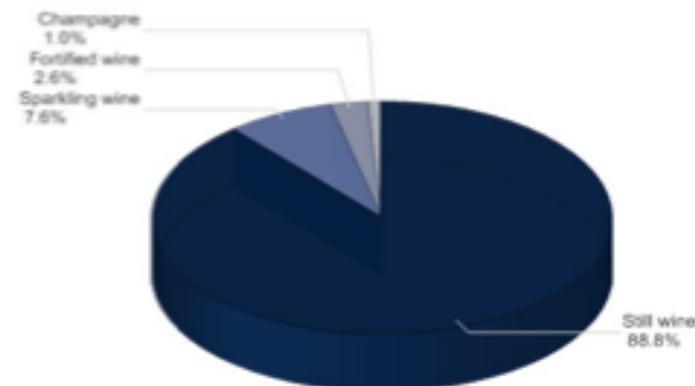
Table 3: Italy wine market segmentation I: % share, by value, 2009(e)

Category	% Share
Still wine	88.8%
Sparkling wine	7.6%
Fortified wine	2.6%
Champagne	1.0%
Total	100%

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Figure 3: Italy wine market segmentation I: % share, by value, 2009(e)



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

MARKET SEGMENTATION II

Italy accounts for 20.9% of the European wine market value.

France accounts for a further 18.8% of the European market.

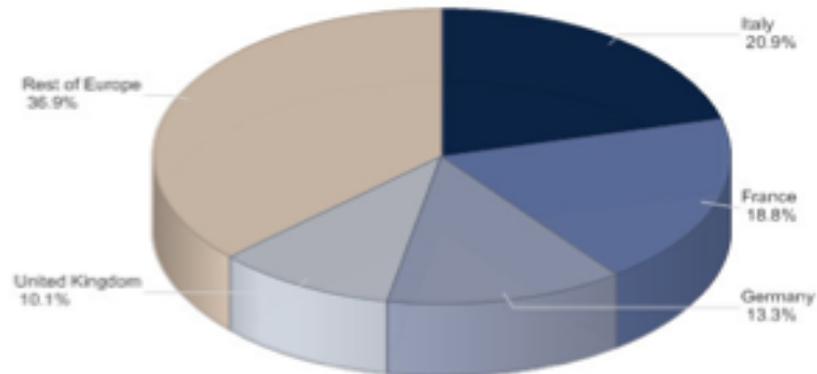
Table 4: Italy wine market segmentation II: % share, by value, 2009(e)

Category	% Share
Italy	20.9%
France	18.8%
Germany	13.3%
United Kingdom	10.1%
Rest of Europe	36.9%
Total	100%

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Figure 4: Italy wine market segmentation II: % share, by value, 2009(e)



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

MARKET FORECASTS

Market value forecast

In 2014, the Italian wine market is forecast to have a value of \$43,398.4 million, an increase of 3.6% since 2009.

The compound annual growth rate of the market in the period 2009–14 is predicted to be 0.7%.

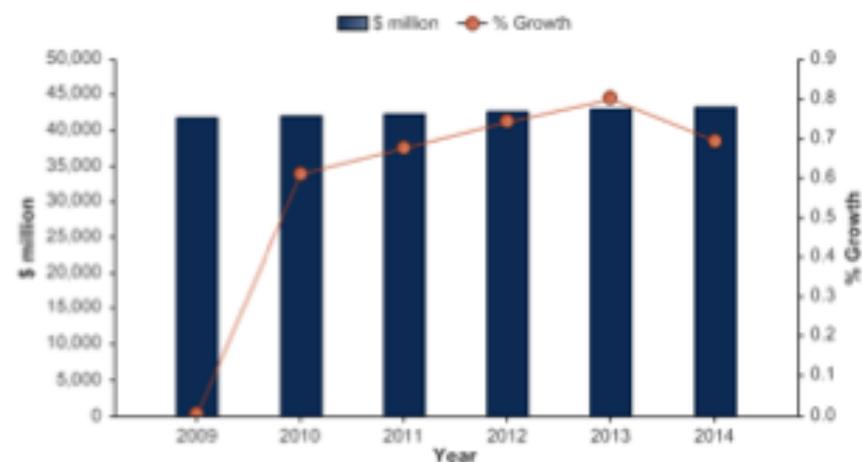
Table 10: Italy wine market value forecast: \$ million, 2009–14

Year	\$ million	€ million	% Growth
2009	41,897.6	30,131.1	0.0%
2010	42,154.2	30,315.6	0.6%
2011	42,440.1	30,521.2	0.7%
2012	42,755.9	30,748.3	0.7%
2013	43,098.2	30,994.5	0.8%
2014	43,398.4	31,210.4	0.7%
CAGR: 2009–14			0.7%

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Figure 7: Italy wine market value forecast: \$ million, 2009–14



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

Market volume forecast

In 2014, the Italian wine market is forecast to have a volume of 2,760.6 million liters, a decrease of 4.3% since 2009.

The compound annual rate of change of the market in the period 2009–14 is predicted to be -0.9%.

Table 11: Italy wine market volume forecast: million liters, 2009–14

Year	million liters	% Growth
2009	2,883.2	(1.7%)
2010	2,855.5	(1.0%)
2011	2,830.1	(0.9%)
2012	2,806.7	(0.8%)
2013	2,785.1	(0.8%)
2014	2,760.6	(0.9%)

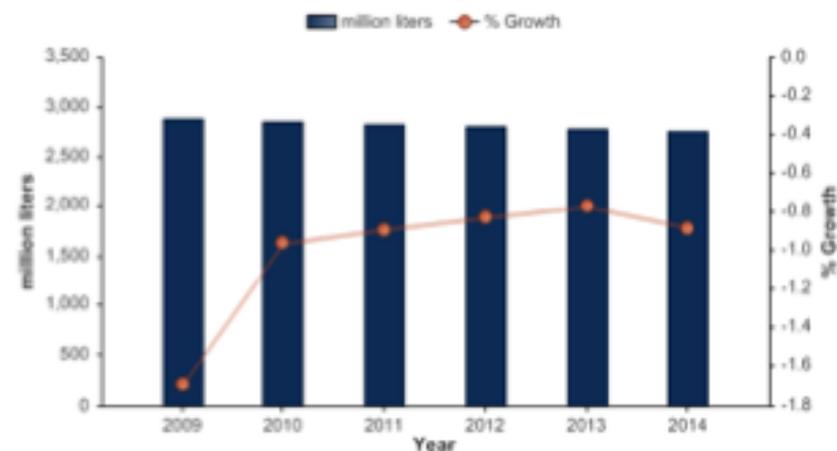
CAGR: 2009–14

(0.9%)

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Figure 8: Italy wine market volume forecast: million liters, 2009–14



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

MACROECONOMIC INDICATORS

Table 12: Italy size of population (million), 2005–09

Year	Population (million)	% Growth
2005	58.1	0.1%
2006	58.1	0.1%
2007	58.1	0.0%
2008	58.1	0.0%
2009(e)	58.1	0.0%

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Table 13: Italy gdp (constant 2000 prices, \$ billion), 2005–09

Year	Constant 2000 Prices, \$ billion	% Growth
2005	1,144.5	0.5%
2006	1,166.7	1.9%
2007	1,184.4	1.5%
2008	1,172.2	(1.0%)
2009(e)	1,117.1	(4.7%)

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Table 14: Italy gdp (current prices, \$ billion), 2005–09

Year	Current Prices, \$ billion	% Growth
2005	1,780.8	2.9%
2006	1,865.1	4.7%
2007	2,117.5	13.5%
2008	2,313.9	9.3%
2009(e)	2,073.1	(10.4%)

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Esempio: analisi di settore “Wine in Italy”

Table 15: Italy inflation, 2005–09

Year	Inflation Rate (%)
2005	1.8%
2006	2.0%
2007	1.9%
2008	3.4%
2009(e)	0.8%

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Table 16: Italy consumer price index (absolute), 2005–09

Year	Consumer Price Index (2000 = 100)	% Growth
2005	112.4	1.8%
2006	114.7	2.1%
2007	116.9	1.9%
2008	120.8	3.4%
2009(e)	121.9	0.9%

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Table 17: Italy exchange rate, 2005–09

Year	Exchange rate (\$/€)
2005	0.8045
2006	0.7970
2007	0.7308
2008	0.6834
2009	0.7192

Source: Datamonitor

DATAMONITOR

Le conclusioni dell'analisi di scenario

- ▶ Nell'analisi di scenario la maggior difficoltà è rappresentata dalle **conclusioni** a cui l'analista deve pervenire.
- ▶ Infatti è necessario “cogliere nel segno”, cioè individuare tendenze che siano:
 - ▶ significative;
 - ▶ chiare;
 - ▶ consolidate;
 - ▶ “sintetiche”.

Schema



La visione

La visione racchiude il “**macro**” **obiettivo** competitivo che un'organizzazione vuole raggiungere in un determinato periodo di tempo.

Ha importanti implicazioni in termini di valore:

$$\text{Valore} = \text{Enterprise value} \rightarrow V_0 = \frac{R}{k_e}$$

E' il **link tra l'analisi** e il processo di elaborazione del **progetto strategico**.

Perché la visione competitiva è importante?

Perché **influenza ogni comportamento, scelta o azione strategica**: è ciò che definisce il sentiero del comportamento strategico dell'impresa.

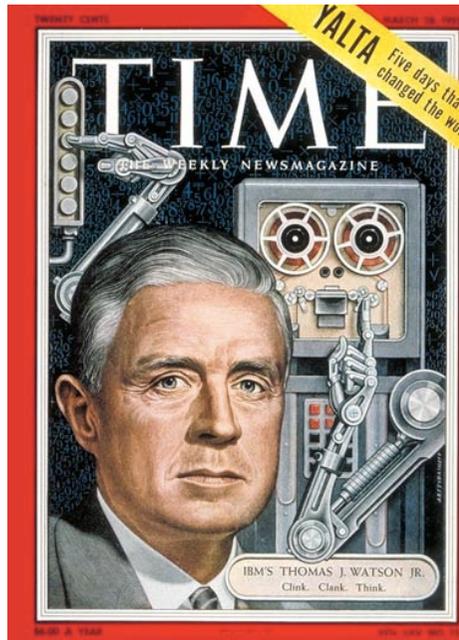
In **assenza** di visione: la definizione degli obiettivi competitivi avviene in modo **inerziale e inconsapevole**.

Vision Statement

Il ***vision statement*** è l'espressione comunicativa della visione. Ha l'obiettivo di comunicare le “*aspirazioni*” dell'azienda.

I “*vision statement*” possono essere molto diversi a seconda della specifica **cultura e filosofia** dell'organizzazione.

Philosophical



We believe an organization will stand out only if it is willing to **take on seemingly impossible tasks**. (...). Those who set out to do what others say cannot be done are the ones who make the discoveries, produce the inventions, and move the world ahead.

Thomas J. Watson Jr., Chairman of IBM, 1962.

Philosophical

**“Affordable solutions for
better living.”**

IKEA®

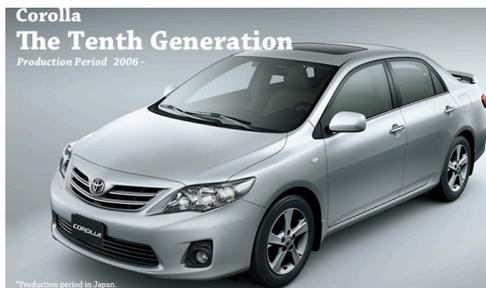
Aspirational

"To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world"

* If you have a body, you are an athlete.



Competitive



“Toyota will **lead** the way to the **future of mobility**, enriching lives around the world with **the safest and most responsible ways of moving people**. Through our commitment to quality, constant innovation and respect for the planet, we aim to **exceed expectations** and be rewarded with a smile. We will meet challenging goals by engaging **the talent and passion of people**, who believe there is always a better way.”

Competitive

"McDonald's vision is to be the world's best quick service restaurant experience. Being the best means providing outstanding quality, service, cleanliness, and value, so that we make every customer in every restaurant smile."



Pragmatic



Our vision serves as the framework for our Roadmap and guides every aspect of our business by describing what we need to accomplish in order to continue achieving sustainable, quality growth.

People: Be a great place to work where people are inspired to be the best they can be. Portfolio: Bring to the world a portfolio of quality beverage brands that anticipate and satisfy people's desires and needs. Partners: Nurture a winning network of customers and suppliers, together we create mutual, enduring value. Planet: Be a responsible citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities. Profit: Maximize long-term return to shareowners while being mindful of our overall responsibilities. Productivity: Be a highly effective, lean and fast-moving organization.

Pragmatic

"Through all of our products, services and relationships, we will add to life's enjoyment. Enrich and entertain a global audience. Deliver superior returns to our shareholders."



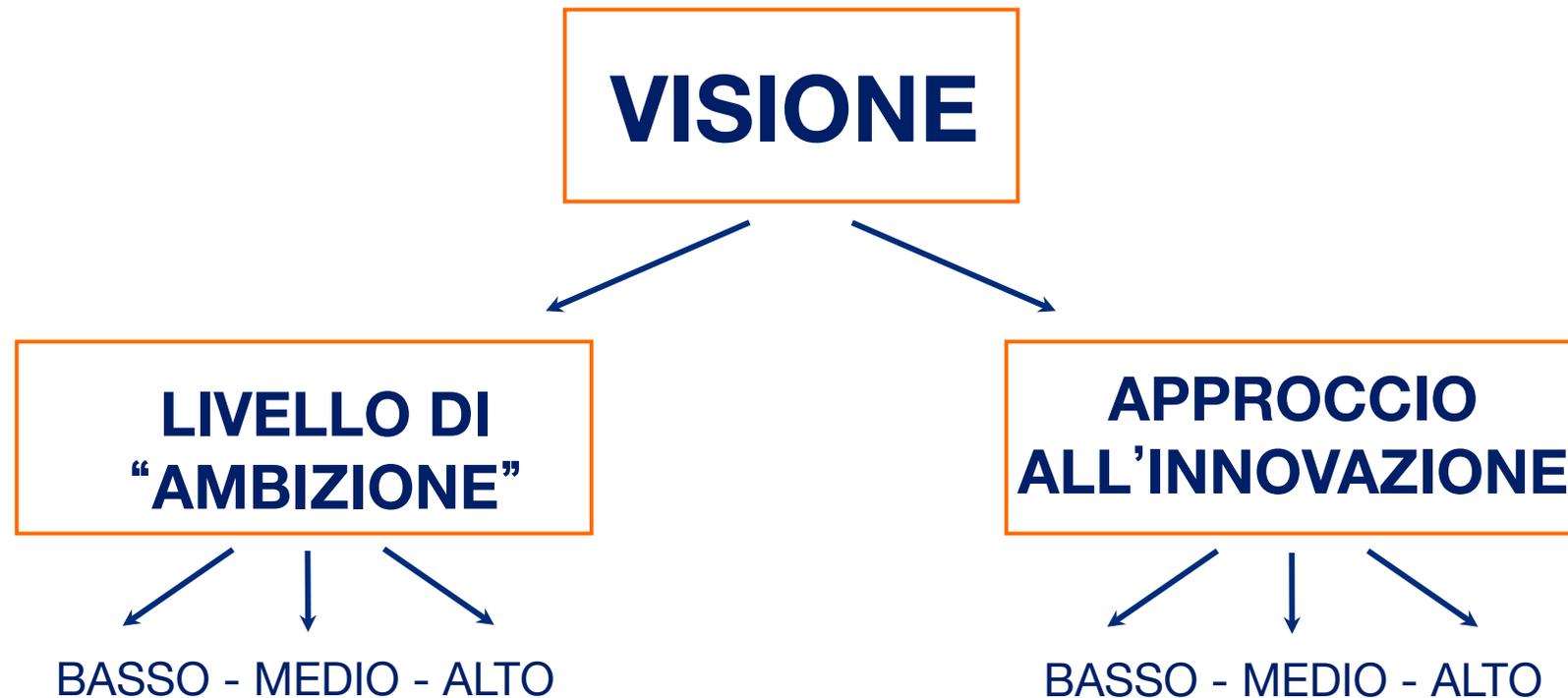
Iconic



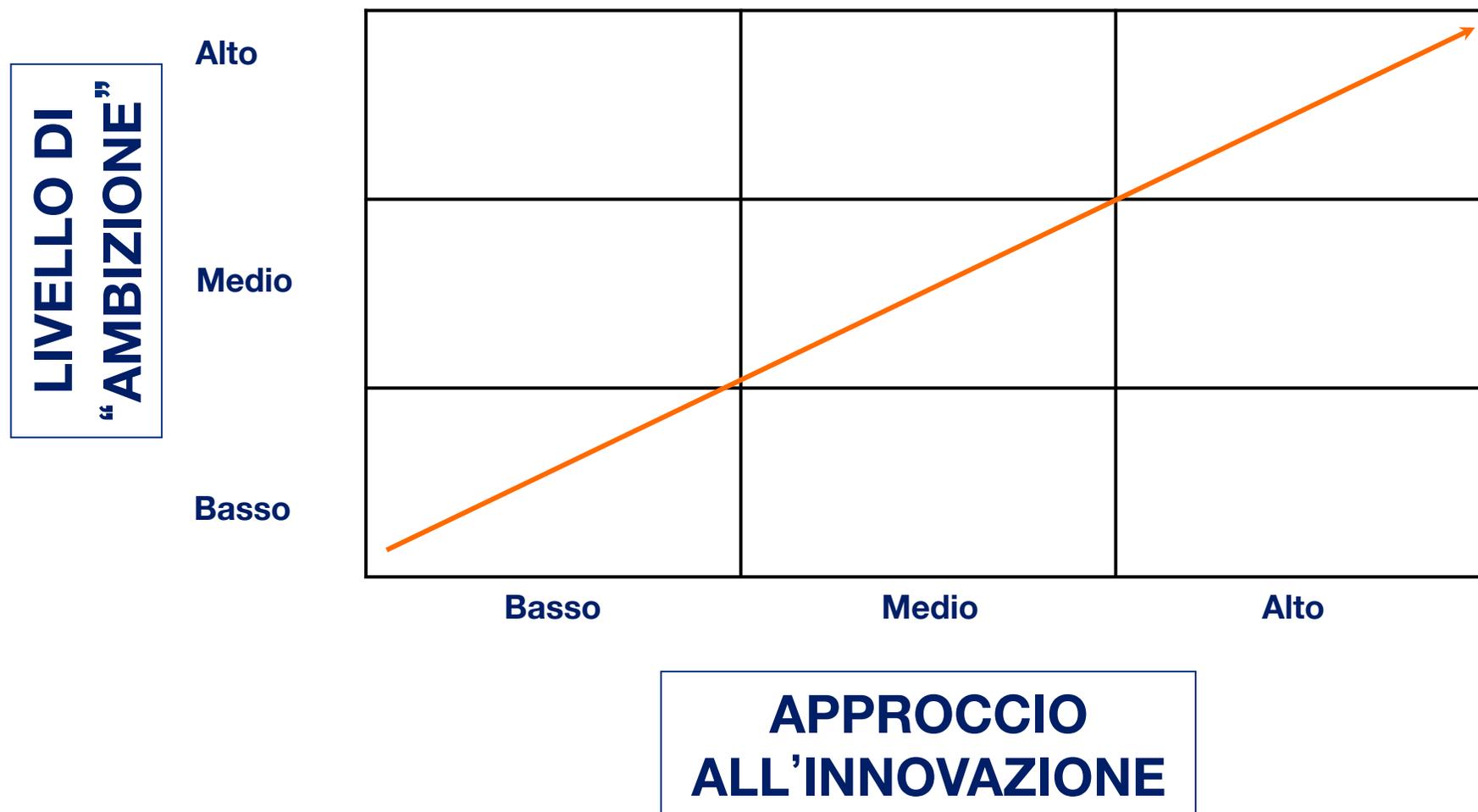
Imagine how tennis will be played 75 years from now.
In 2083.



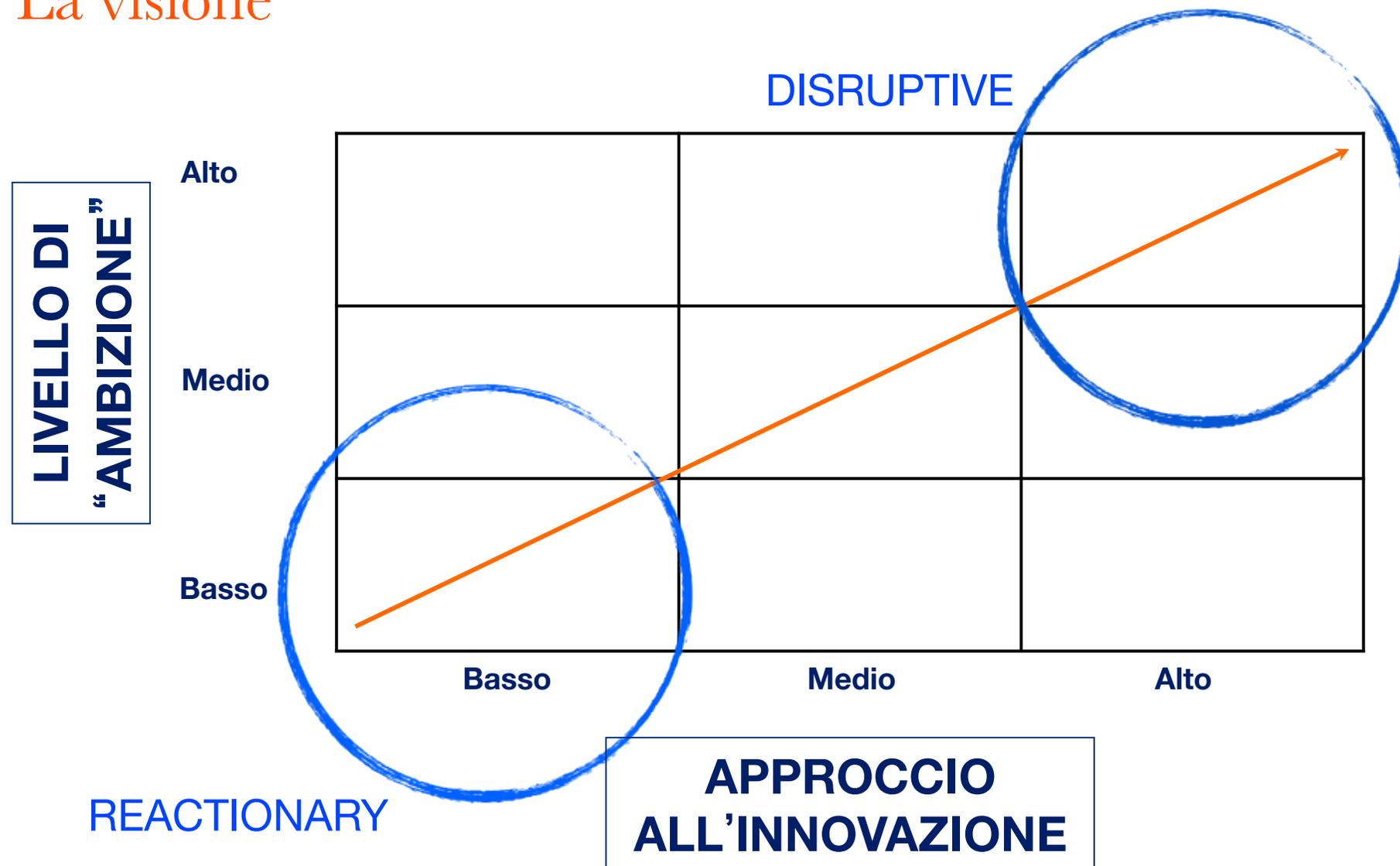
La visione: una questione di equilibrio



La visione



La visione

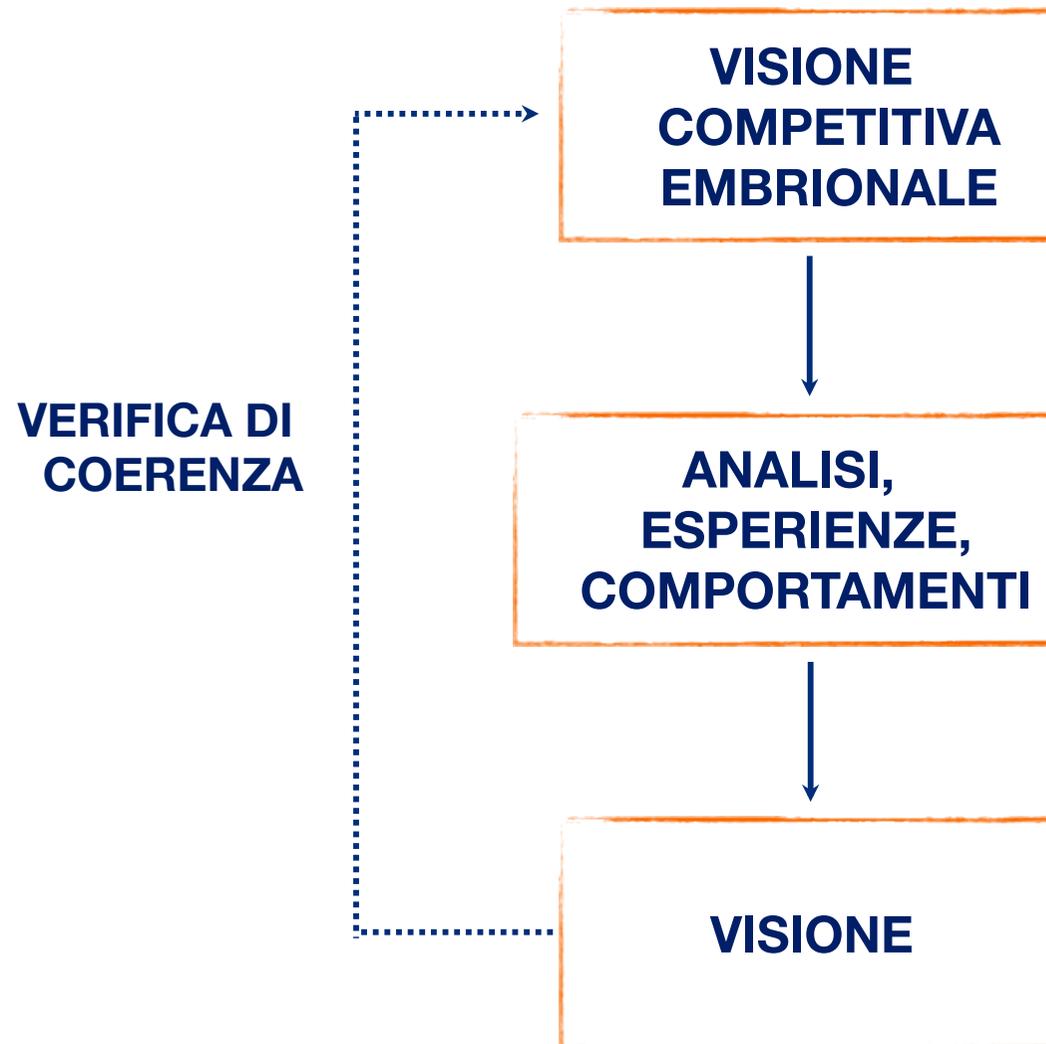


Come si arriva alla visione?

Come si arriva alla visione?



Dalla visione competitiva embrionale alla visione



Schema



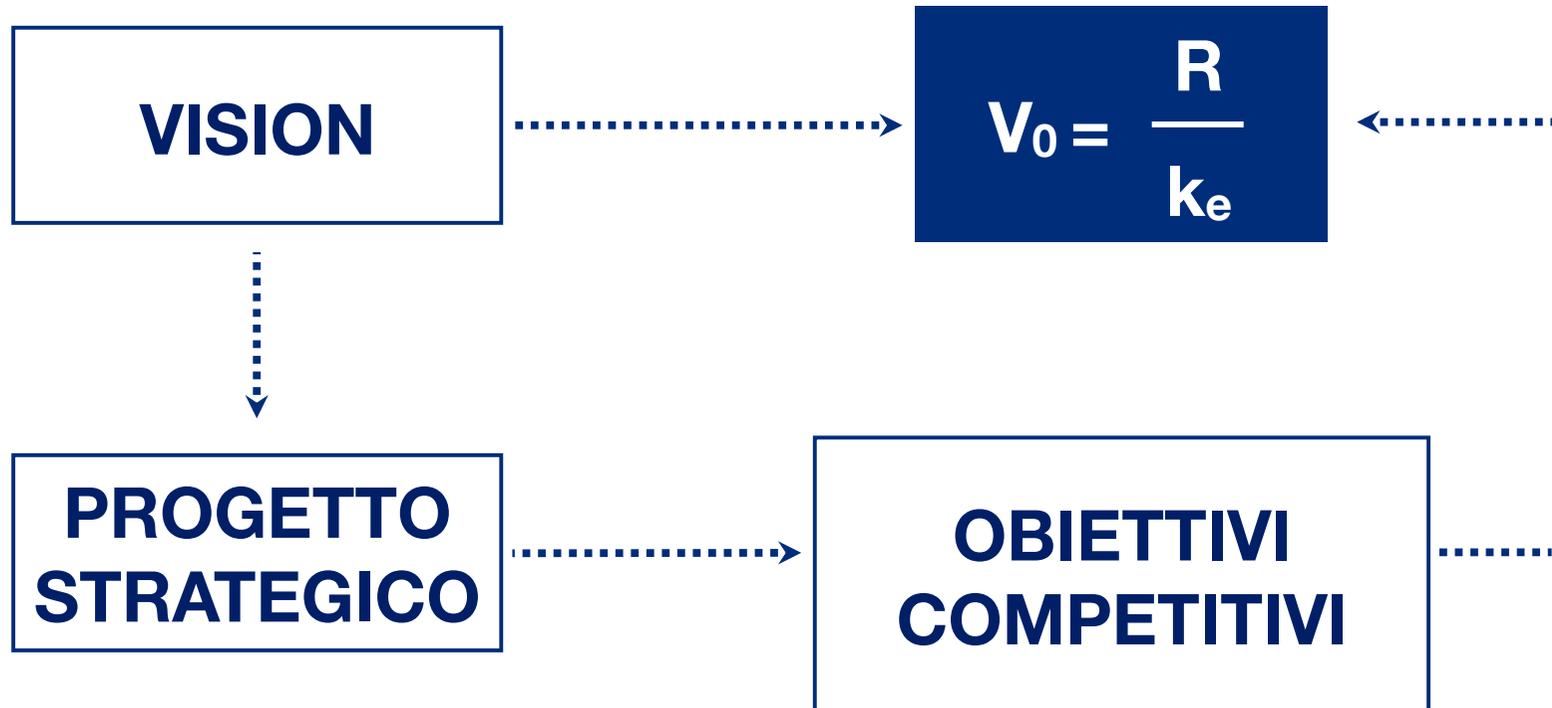
Gli elementi del progetto strategico



Gli elementi del progetto strategico



Obiettivi competitivi



Base di riferimento per definire gli obiettivi competitivi

$$ROI = \frac{1}{C} \times (Ru \times Cu) \frac{QV}{QM} \times QM$$



- Capitale investito, $C = PFN + Equity$
- Ricavi unitari, Ru
- Costi unitari, Cu
- Volumi delle vendite, QV
- Ricavi totali dei *player* dello spazio competitivo, QM
- $QV / QM =$ quote di mercato



Quali target nel tempo?

- ▶ Prezzo e quantità
- ▶ Quote di mercato a volumi (attrattività del mercato)
- ▶ Efficienza / produttività
- ▶ Razionalizzazione capitale investito (fisso / circolante)
- ▶ Razionalizzazione fonti finanziarie
- ▶ *Cash flow*



In un'ottica più ampia

$$EV = C \times \left(1 + \frac{ROI - Wacc^*}{Wacc^*}\right)$$



Entrano in gioco anche rischiosità e tempo



Esempio

R&M 2010-2013: limit exposure

- Improve cost position
- Grow market share in Italy
- Upgrade of marketing network

Managing market weakness



eni

6



Eni, Strategic plan 2010-2013

Esempio

G&P 2010-2013: leverage on European leadership

- Grow gas sales +14 bcm
- Strengthen market share >22% in EU
- Preserve profitability ~€4.4 bln Ebitda/y

A prize asset

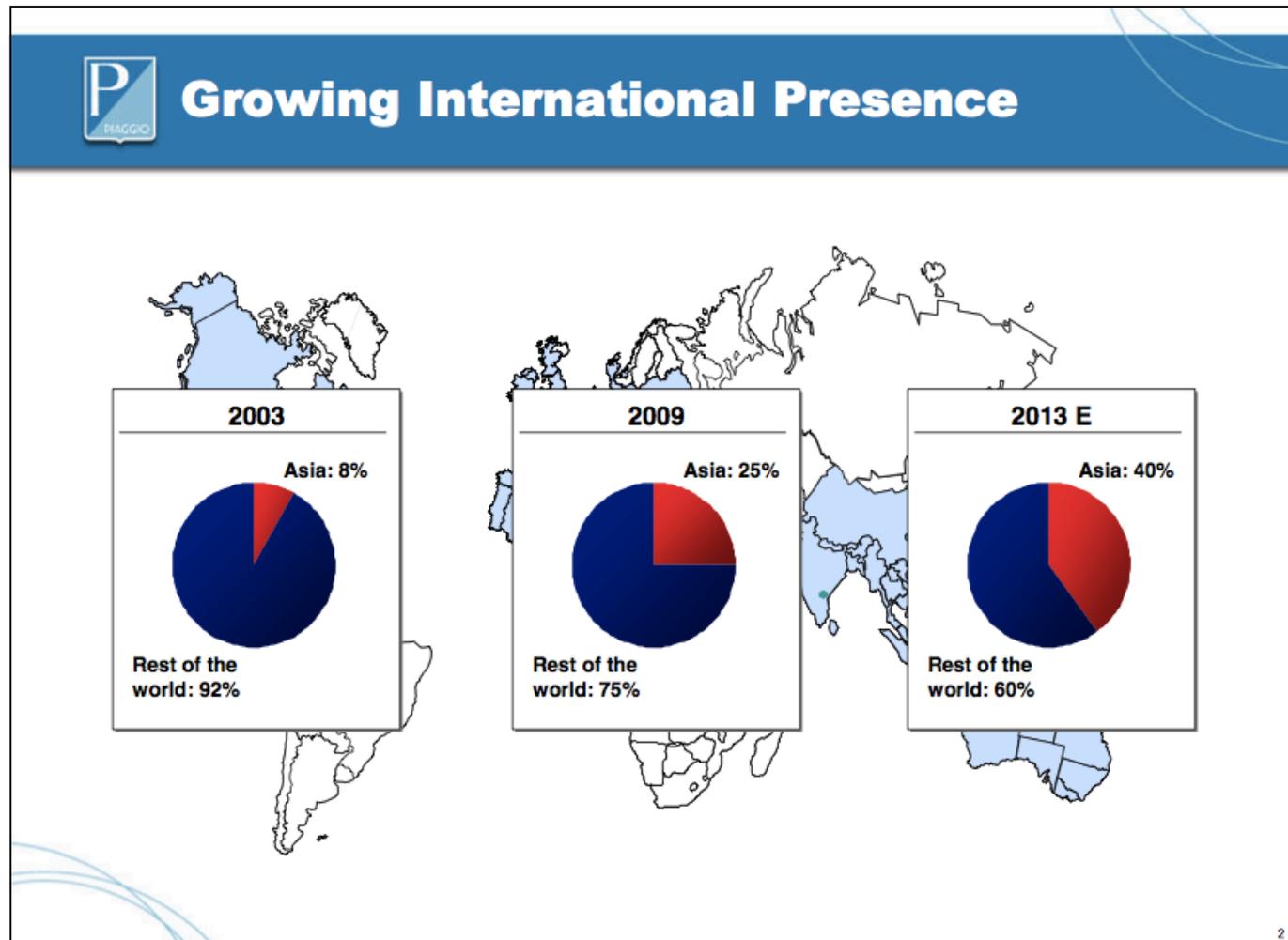


5



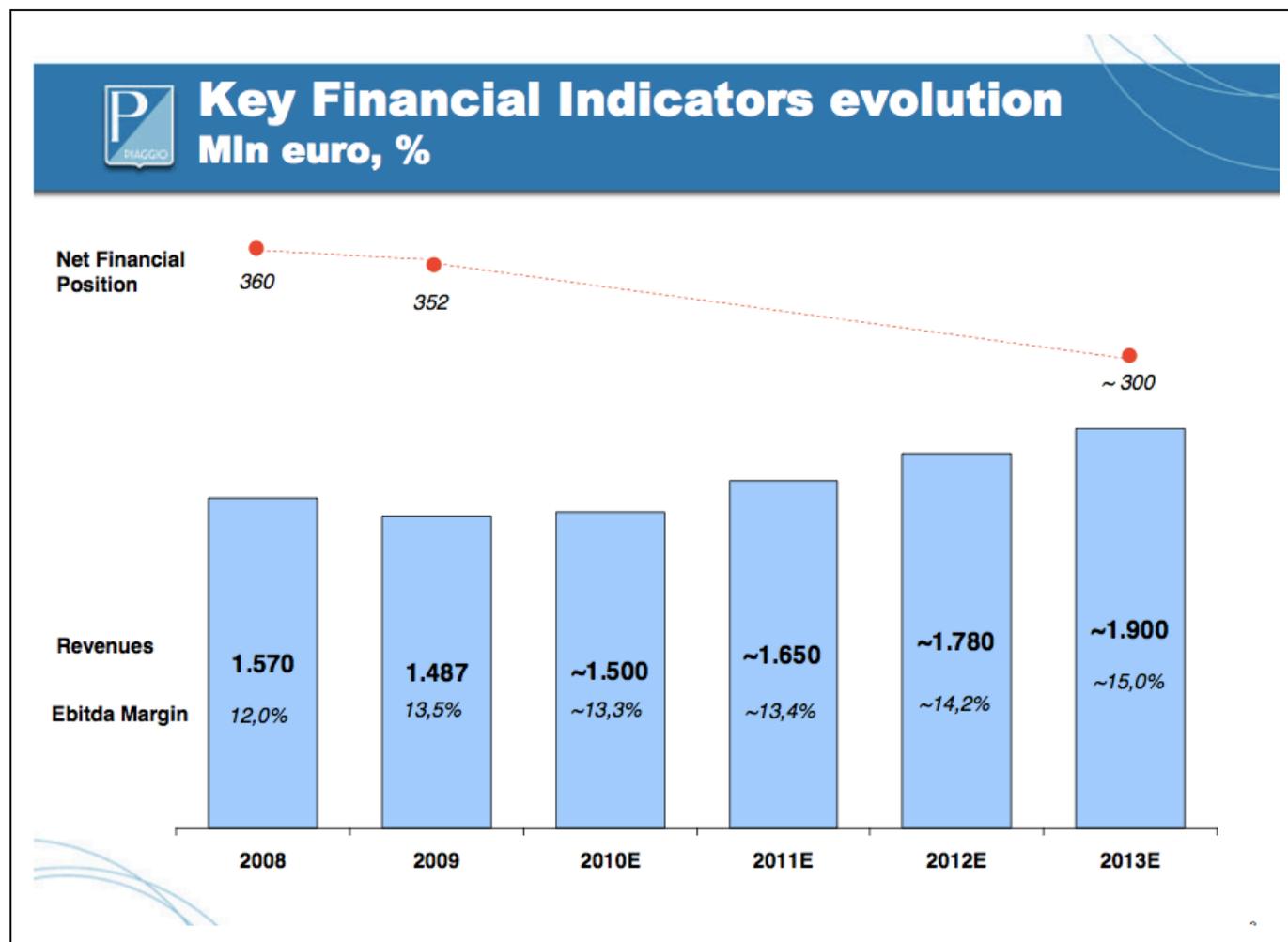
Eni, Strategic plan 2010-2013

Esempio



Piaggio, Strategic plan 2010-2013

Esempio



Piaggio, Strategic plan 2010-2013

Gli elementi del progetto strategico



Attraverso quali scelte è possibile raggiungere gli obiettivi strategici?

IL
POSIZIONAMENTO
COMPETITIVO



LE RISORSE
DELL'IMPRESA

LA CONFIGURAZIONE
COMPETITIVA DEI
PROCESSI

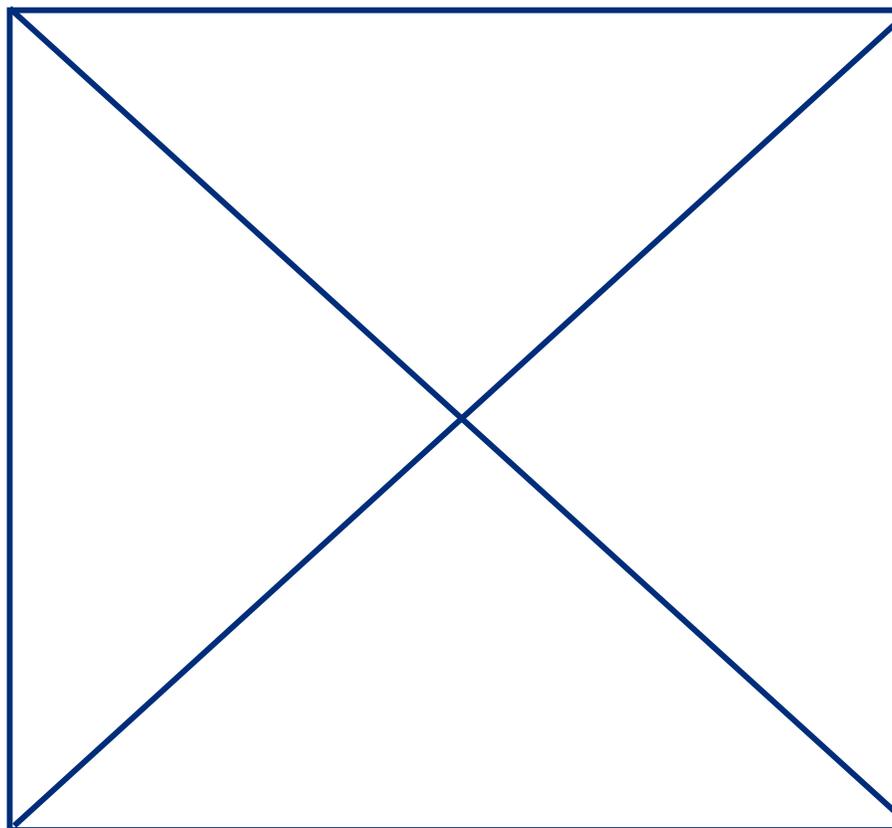
Posizionamento competitivo

Perché?

Quale bisogno viene soddisfatto?

Dove?

In quale area geografica?



Come?

Con quale prodotto servizio?
Con quale distintività dell'offerta?

Chi?

Per quale target?

Posizionamento competitivo del Prosecco



Dai posizionamenti allo spazio competitivo



...le situazioni **intermedie** sono sempre **più frequenti**.

Spazio competitivo

Lo **spazio competitivo** è:

- l'**insieme delle imprese** in competizione per soddisfare un **bisogno**;
- l'**insieme delle relazioni** che nascono tra concorrenti, e tra concorrenti e altri attori e che sono rilevanti per l'andamento della dinamica competitiva.

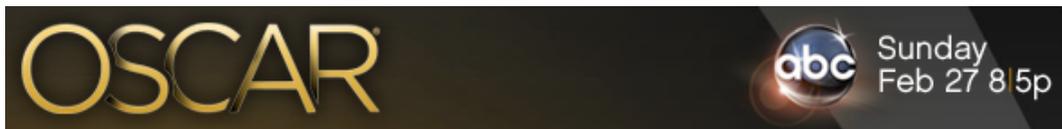
Lo **spazio competitivo è un risultato** perché si forma in relazione alle scelte di posizionamento fatte dai diversi concorrenti.

In sintesi, tracciare il perimetro dello spazio competitivo e comprendere le relazioni competitive significa ottenere tre tipologie di informazioni:

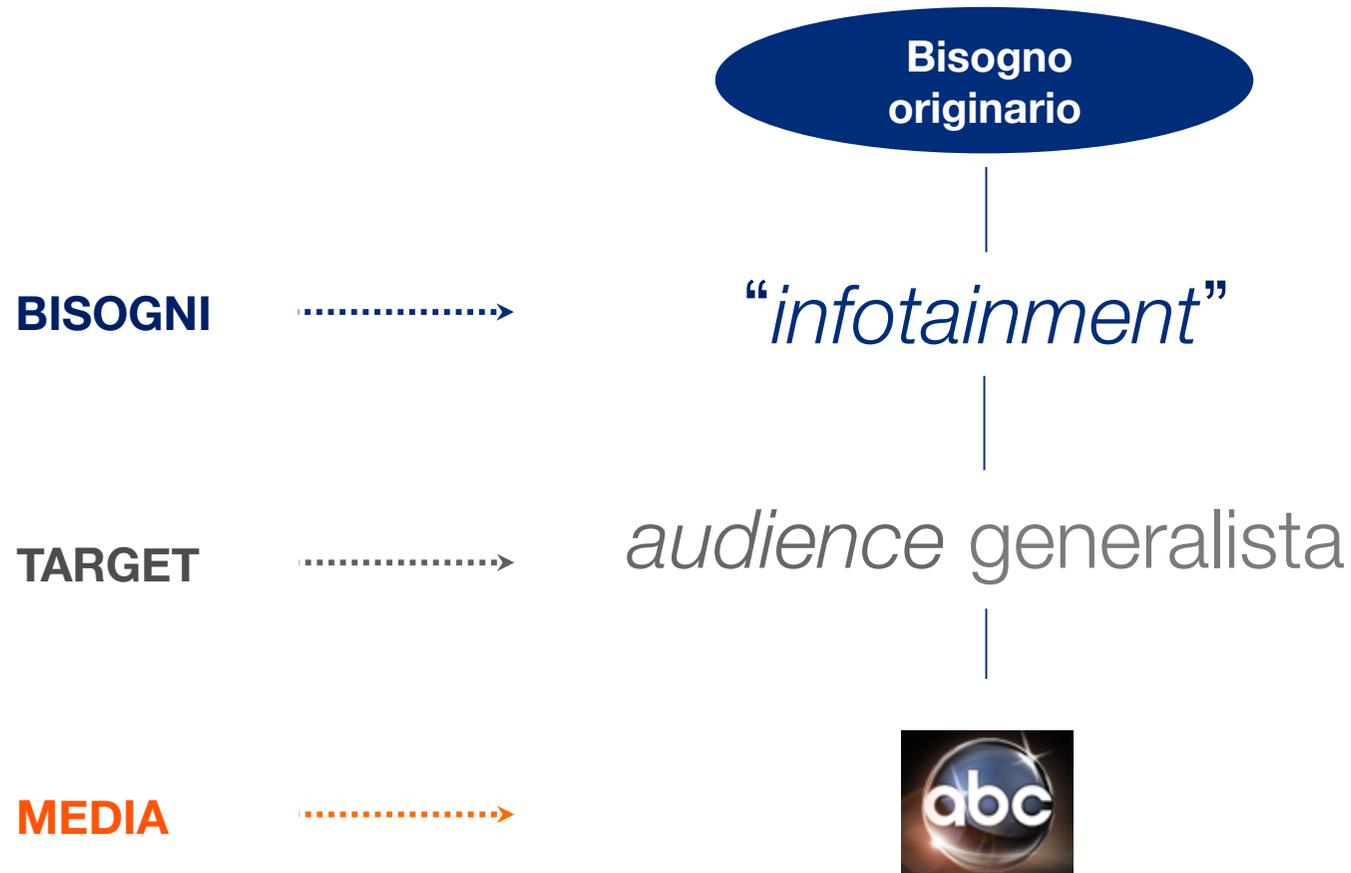
- individuare i concorrenti;
- distinguere i concorrenti in primari e secondari sulla base della loro vicinanza in termini di posizionamenti scelti;
- classificare i concorrenti sulla base della tecnologia produttiva utilizzata.

Applicazione del modello: Esempio

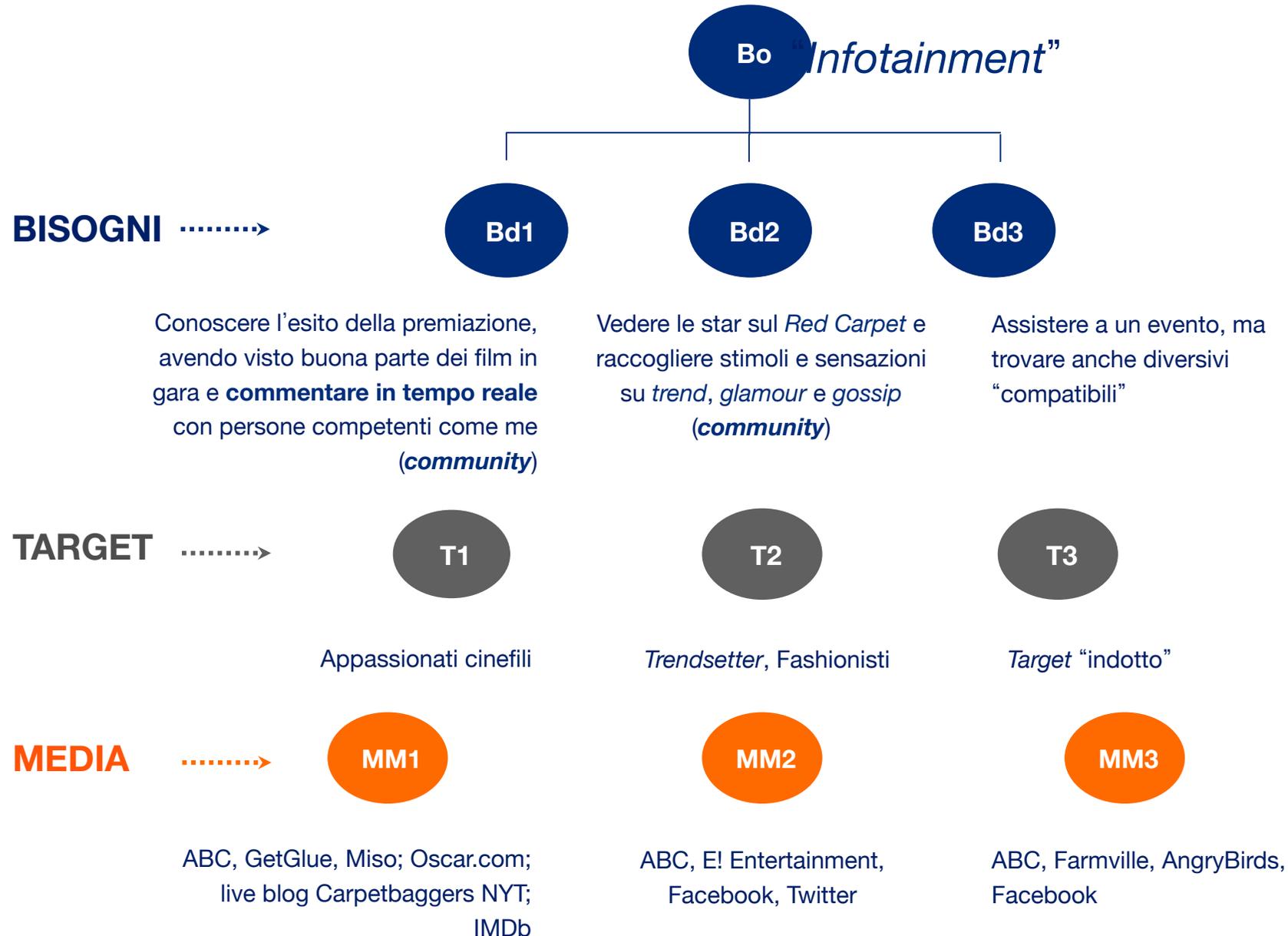
- ▶ A titolo esemplificativo, applichiamo la logica del "bisogno-*target*" a una trasmissione/evento TV, che però ha molto a che vedere con il cinema



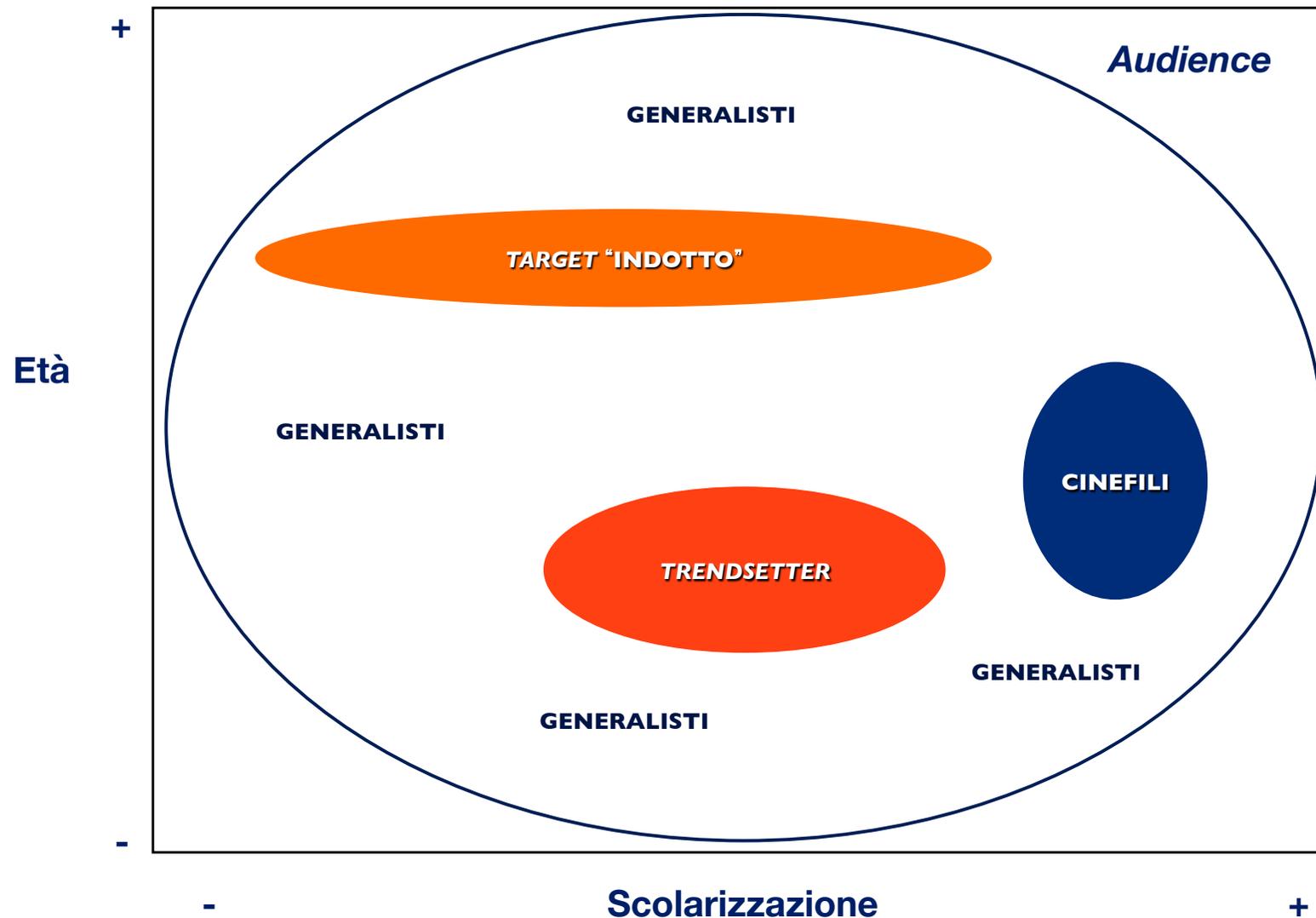
Esempio: Notte degli OSCAR 2011



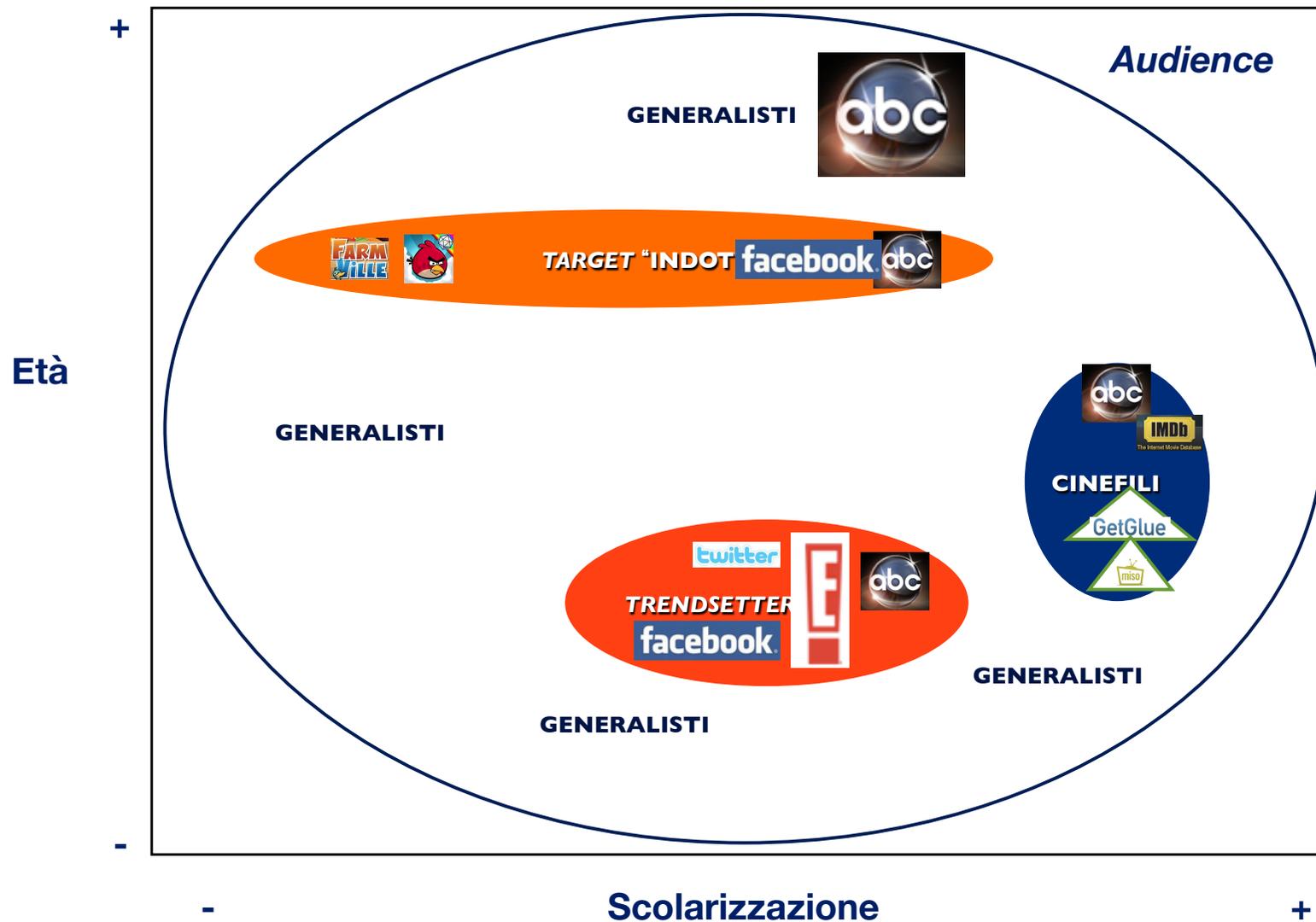
Esempio: Notte degli OSCAR 2011



Esempio: Notte degli OSCAR 2011



Esempio: Notte degli OSCAR 2011



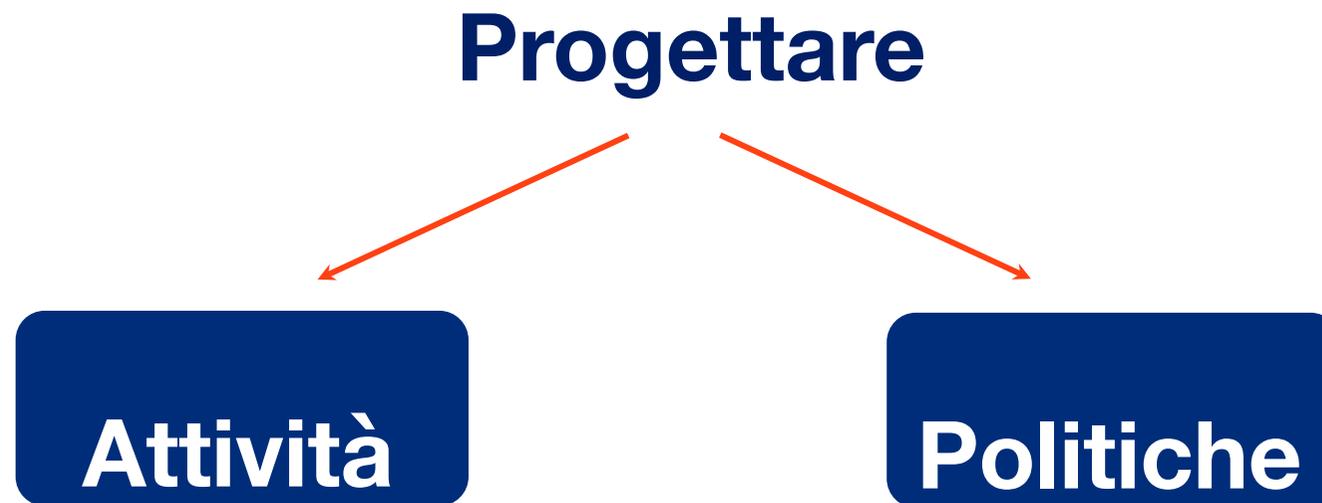
Posizione competitiva risultante

La **posizione competitiva** risultante indica in un dato istante qual è il **rapporto tra l'impresa e i suoi concorrenti** (quindi per ogni spazio competitivo).

La posizione competitiva può essere di **vantaggio**, di **svantaggio** o di **equilibrio** rispetto ai concorrenti.

In particolare, un'impresa ha un vantaggio competitivo quando la **differenza** tra il **valore generato per il cliente** e i **costi sostenuti** dall'impresa è maggiore rispetto a quella che mediamente caratterizza il sistema di offerta dei concorrenti.

Organizzazione



Attività

Le **principali attività** aziendali sono:

- ▶ la **trasformazione**;
- ▶ **a valle** della trasformazione le **attività di marketing**;
- ▶ **a monte** della trasformazione le attività di **interfaccia con i mercati delle risorse**, di tipo materiali, immateriali e finanziarie necessarie allo svolgimento delle attività.

L'**estensione delle principali attività** aziendali dipende invece:

- ▶ dal **livello di integrazione verticale** lungo la specifica filiera del valore;
- ▶ le scelte di **make or buy**;
- ▶ le **localizzazioni produttive / logistiche**.

Politiche

Le **politiche** sono un insieme di regole comportamentali volte a guidare secondo determinate logiche l'attività decisionale dei soggetti. Le politiche svolgono essenzialmente due funzioni:

1. **indirizzare** in modo coerente e sistemico **le decisioni**;
2. **definire una prassi comportamentale** standardizzata e efficiente.

Politiche strategicamente rilevanti:

- ▶ finanziamento
- ▶ risorse umane
- ▶ tecnologia
- ▶ approvvigionamento
- ▶ produzione
- ▶ *marketing*

Risorse

Gli **asset** sono i beni produttivi di tipo materiale e immateriale di cui l'impresa dispone.

Le **capacità** sono le **modalità** con cui le imprese **utilizzano** (rendono attive) in modo sistematico e stabile **le risorse**.

Le **competenze** sono le **abilità organizzative** che consentono un utilizzo eccellente e coordinato di tutte le risorse e capacità. Un numero relativamente basso di imprese sviluppa le competenze strategiche.

Risorse, capacità e competenze

Le risorse dell'impresa sono perfettamente coerenti con gli obiettivi competitivi e con le scelte strategiche?

SI

Sviluppare e continuare a sfruttare le risorse

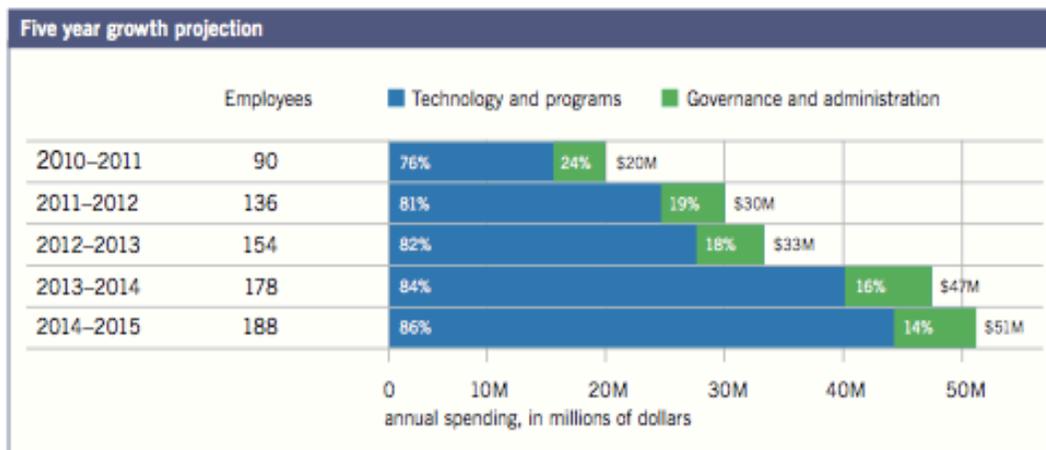
NO

- ▶ **Dove possono essere trovate le risorse?**
- ▶ In che modo è possibile sviluppare internamente risorse e capacità?
- ▶ Quali risorse / competenze non sono strategicamente rilevanti per l'impresa?

Esempio

The resources we'll need

The Wikimedia Foundation is young. As it takes on new responsibilities and proactively works toward the movement's priorities, its spending will increase. During the strategic planning process, the staff of the Wikimedia Foundation, with the help of The Bridgespan Group, developed detailed assumptions about staffing, operating and capital expenditures, and other costs the Foundation would incur over the next five years. Based on these projections, we estimate that the Foundation's budget might grow to approximately \$50 million by 2015.



Perché le competenze strategiche creano vantaggio?

Valore: una risorsa è di valore quando permette all'impresa di ridurre i propri costi o **cogliere** delle **opportunità** o **neutralizzare** delle **minacce** che derivano dai contesti competitivi in cui opera.

Rarità: la risorsa è rara quando è posseduta da un **numero limitato** di concorrenti attuali e potenziali.

Inimitabilità: una risorsa è inimitabile quando non può essere facilmente imitata o riprodotta (ambiguità causale, idiosincrasia delle risorse, tutela giuridica, ecc.)

Orientamento organizzativo: le capacità aziendali di svolgere i processi di trasformazione in modo unico e migliore, dal punto di vista competitivo, rispetto ai concorrenti.

Analisi delle risorse e dell'organizzazione

1.

Quali risorse, capacità e competenze sono attualmente presenti?

2.

Quali posizionamenti e obiettivi competitivi sono effettivamente sostenibili?

3.

Come si possono sviluppare/proteggere (nuove) competenze strategiche?

4.

Attuale configurazione competitiva dei processi?

5.

In che modo acquisire nuove capacità/risorse/competenze?

6.

Configurazione competitiva prospettica?

Gli elementi del progetto strategico



Piano delle azioni

Dati gli **obiettivi** e le **scelte competitive quali attività** concrete bisognerebbe intraprendere per sviluppare il progetto strategico?

To do: piano delle azioni

OBIETTIVI
COMPETITIVI



SCELTE
STRATEGICHE



So what?



**TO DO: PIANO
DELLE AZIONI**

To do: piano delle azioni

Il piano delle azioni è quella parte del progetto strategico che identifica i più importanti **processi o azioni** necessarie per sviluppare le scelte strategiche e raggiungere gli obiettivi competitivi.

Concretamente, il piano delle azioni è una **lista di cose da fare** che definisce in modo specifico, **i tempi, le scadenze, i ruoli, le responsabilità, i costi e gli investimenti necessari** a completare il piano.

Il piano delle azioni **può riguardare qualsiasi aspetto della vita dell'impresa**: la riduzione del personale, l'espansione del *network* di vendita, la rinegoziazione degli accordi di distribuzione, la fusione con un *competitor* e così via.

To do: piano delle azioni

1. Identificare i **potenziali progetti strumentali** ad implementare le scelte strategiche.

- Definire un ordine di **priorità** tra i vari progetti potenziali.
- Definire per ogni progetto **scadenze, responsabilità, risorse, decisioni**, ecc.
- Verificare che i diversi progetti siano **coerenti l'uno con l'altro** e che nel complesso ci sia **coerenza** tra gli obiettivi competitivi, le scelte strategiche e le potenziali azioni / processi pianificati.
- **Scegliere** quali progetti includere nel piano delle azioni (le azioni / processi da intraprendere).

Piano delle azioni



Il piano delle azioni si inserisce nel quotidiano corso delle attività, modificandolo.

Esempio



Gli elementi del progetto strategico



Implicazioni economico - finanziarie

Quale impatto avranno le azioni pianificate sulle risorse, le capacità e, in generale sull'organizzazione dell'impresa?

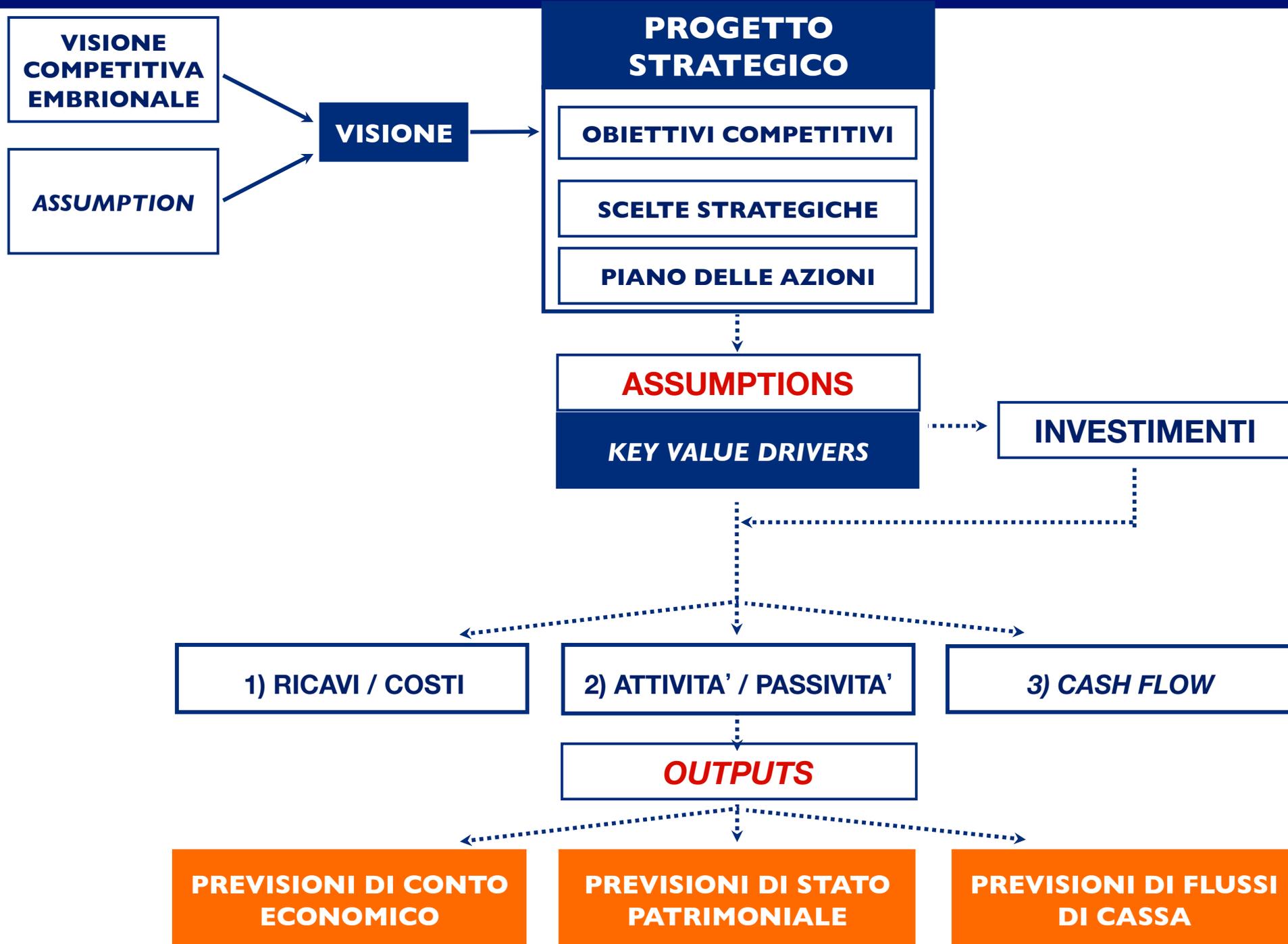
Le **azioni** pianificate **sono sostenibili?**

Implicazioni economico - finanziarie

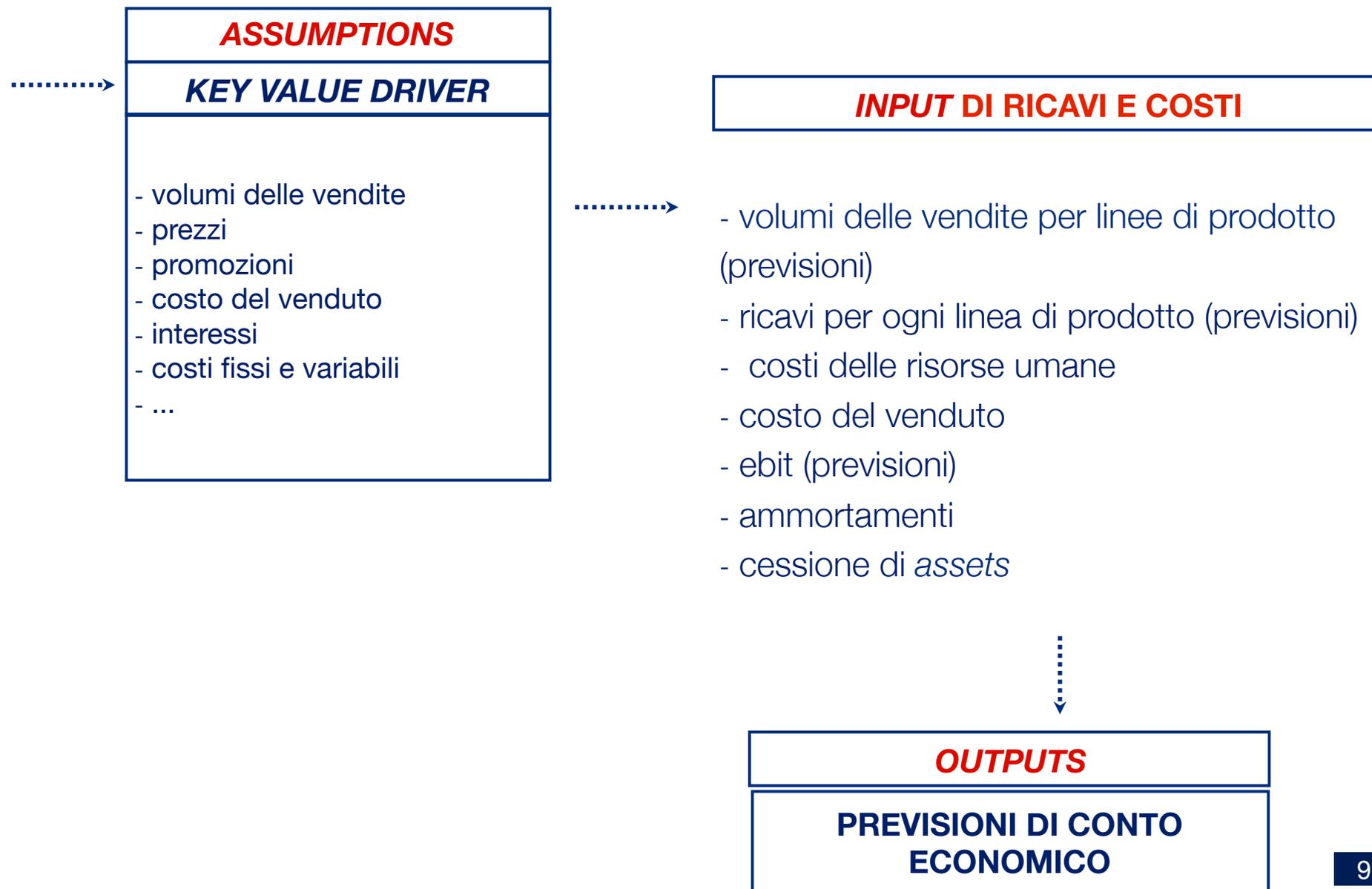
Quale impatto avranno le azioni pianificate sulle risorse, le capacità e, in generale sull'organizzazione dell'impresa?

Le **azioni** pianificate **sono sostenibili?**

Strumenti e casi per la strategia aziendale per l'A.A. 2017-2018



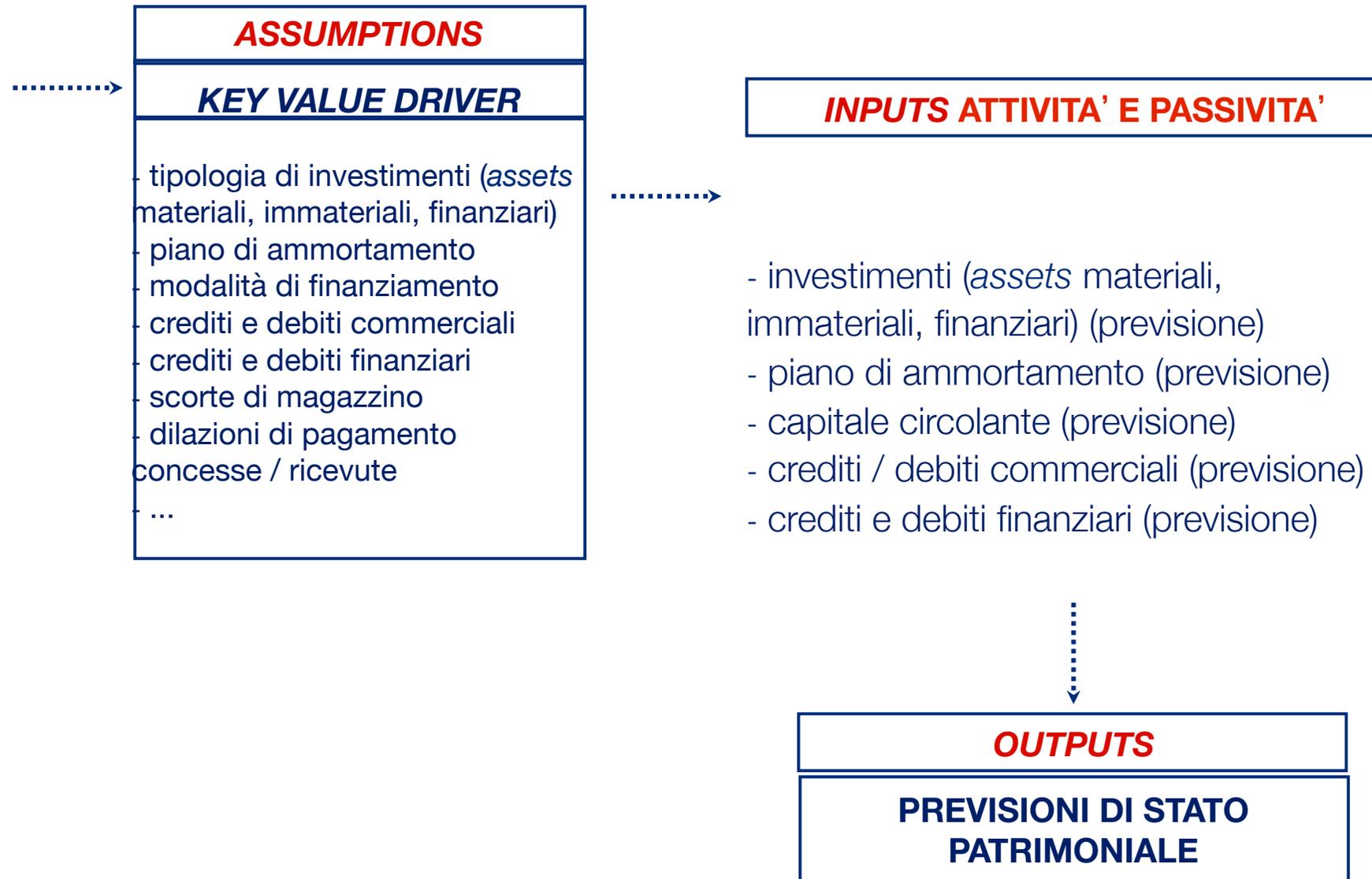
Costi & ricavi



Output: previsioni di conto economico

	2012	Δ%	2013	Δ%	2014	Δ%
1. = Net revenues (%)						
2. - Cost of goods sold (%)						
3. = Gross Margin (%)						
4. - Fixed Costs (%)						
5. = (%) (EBITDA)						
6. - Amortizations and depreciations						
7. = (%) EBIT						
8. - Interest expenses (%)						
9. +/- one-offs cost/income (%)						
10. = Income before taxes (%)						
11. - Tax expenses (%)						
12. = Net Income (%)						

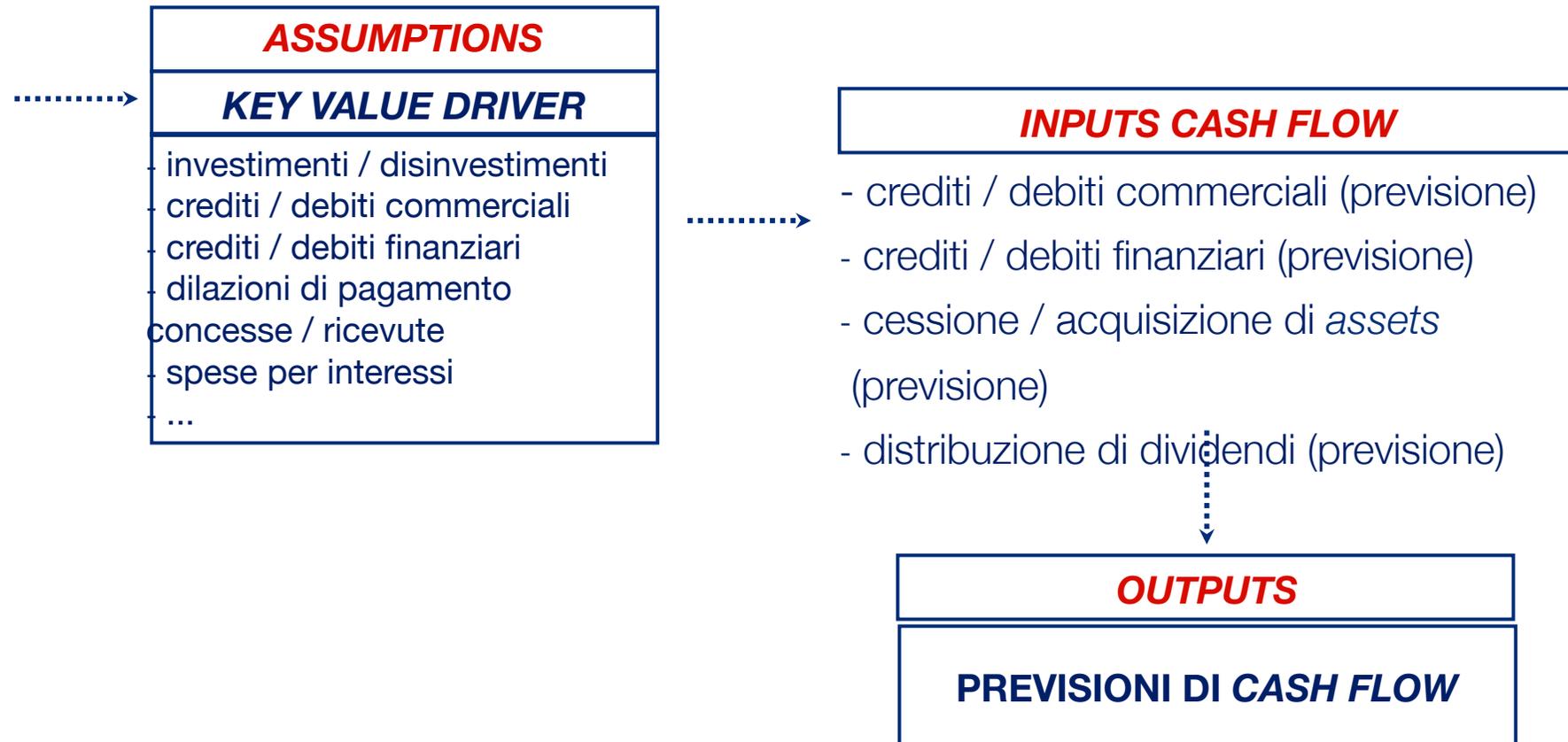
Attività & passività



Output: previsioni di stato patrimoniale

	2012	Δ%	2013	Δ%	2014	Δ%
1. Trade receivables						
2. Inventory						
3. Trade payables						
4. Trade working capital (1 + 2 - 3)						
5. Net tangible assets						
6. Net intangible assets						
7. Financial assets						
8. Net fixed assets (5 + 6 + 7)						
9. Employee benefits						
10. Operating net invested capital (4 + 8 - 9)						
11. Surplus assets						
12. Net invested capital (10 + 11)						
13. Financial debts						
14. Financial credits						
15. Liquid assets						
16. Net financial position (13 - 14 - 15)						
17. Tax provision						
18. Equity						
19. Total coverage (16 + 17 + 18)						

Cash flow



Output: previsioni di cash flow

	2012	2013	2014
1. Gross margin			
2. ± Trade working capital variation			
3. ± Variation in employee benefit			
4. - Acquisition of operating investments			
5. +Disinvestments of assets			
6. = Operating cash flow			
7. ± Net surplus assets cash flow			
8. ± Interests (paid / received)			
9. - Dividends paid			
10. ± Variation in stock capital			
11. - Taxes			
12. ± Variations in tax provisions			
13. = Net financial position flow			
Broken down in:			
* Debts repayment			
* New financings			
* Liquid assets decrease			
* Liquid assets increase			

Come valutare le implicazioni economico-finanziarie?

**...il progetto strategico è
sostenibile dal punto di vista
economico - finanziario?**

SI

PROSEGUIRE CON
IL PROGETTO

NO

RIVEDERE GLI OBIETTIVI,
LE SCELTE E IL PIANO
DELLE AZIONI

Schema



La realizzazione del progetto

Realizzare il progetto significa realizzare tutto ciò che è previsto nel piano delle azioni.

1. I progetti previsti nel piano delle azioni devono essere integrati nella gestione corrente
2. Diventa fondamentale rendere coerenti con il progetto tutti i meccanismi organizzativi (incentivi, *budgeting*, selezione personale, ecc..) nonché le scelte strutturali (ruoli/ responsabilità)
3. Diventa inoltre molto rilevante avviare un processo che definiamo di **controllo strategico**.

Controllo strategico

Il **controllo strategico** ha principalmente due finalità:

1. verificare in modo continuativo e sistematico la **sostenibilità degli obiettivi competitivi** e l'**efficacia delle scelte** strategiche;
2. verificare in modo continuativo e sistematico il **grado di raggiungimento degli obiettivi** competitivi, il **grado di realizzazione delle scelte** strategiche e, infine, il **grado di realizzazione delle azioni** programmate.

Il controllo strategico



La realizzazione del progetto e la progettazione continua

Controllo strategico



Valuta anche la
**qualità degli obiettivi
e delle scelte.**

Controllo di gestione



valuta
**esclusivamente il
grado di
realizzazione** degli
obiettivi

Passaggi per la realizzazione del controllo strategico

- 1. definizione del profilo** (ruolo, obiettivi, meccanismi decisionali, ecc.) del **destinatario** dei *report* di controllo strategico;
2. individuazione delle classi, o **dimensioni informative, significative** ai fini del controllo;
3. individuazione all'interno delle classi dei **singoli elementi informativi**, essenzialmente quantitativi (indicatori prevalentemente esterni) ma anche qualitativi;
- 4. scelta delle fonti** informative utilizzabili e delle modalità di accesso (frequenza inclusa).

Passaggi per la realizzazione del controllo strategico

5. **analisi delle correlazioni tra le classi** informative e i singoli elementi scelti;
6. **progettazione del sistema di *report*** (in sostanza come deve apparire il report all'utente);
7. scelta delle **modalità tecnico-informatiche** per la realizzazione del *report*;
8. **realizzazione del sistema di *report***;
9. **formalizzazione dei processi di controllo** strategico (“chi fa cosa”), incluse le modalità per l'integrazione/cambiamento delle classi e degli elementi informativi

Passaggi per la realizzazione del controllo strategico

Tutti i passaggi sono rilevanti.

Tuttavia **i passaggi con cui si scelgono i contenuti informativi (2 e 3) sono critici**. Questa scelta dipende dalla tipologia di ipotesi (*assumption*) che guida il governo strategico dell'impresa.

Dalle ipotesi, infatti, derivano gli obiettivi strategici e il **controllo strategico verifica** da una parte **il raggiungimento degli obiettivi** e dall'altra, **la validità e attualità delle ipotesi**.

Passaggi per la realizzazione del controllo strategico

Il controllo strategico è **una finestra aperta** sul mondo, o meglio **sul mondo che assume rilevanza e significato per la realizzazione del progetto strategico e per la verifica della sua qualità.**

E' una finestra progettata in modo tale che la visuale possa garantire la massima **efficacia ed efficienza** nella comprensione di ciò che si sta osservando.