

Il piano strategico d'azienda

Un approccio per elaborare e costruire
un piano strategico realizzabile, efficace
e capace di attrarre risorse finanziarie
dagli investitori e dalle banche

Paolo Manzoni



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Paolo Manzoni

Il piano strategico d'azienda

Un approccio per elaborare e costruire
un piano strategico realizzabile, efficace
e capace di attrarre risorse finanziarie
dagli investitori e dalle banche



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , del <i>Dott. Carlo Laganà</i>	pag.	7
Introduzione , di <i>Cristina Melchiorri, Prof. Marco Raimondi</i>	»	9
1. L'evoluzione dei modelli strategici ed il nuovo approccio	»	11
1.1. L'evoluzione del contesto competitivo	»	12
1.2. L'evoluzione dei modelli strategici	»	17
1.3. Dai modelli all'approccio strategico	»	38
1.4. I pilastri del nuovo approccio	»	39
2. Il Piano Industriale	»	47
2.1. La struttura del Piano Industriale	»	48
2.2. La presentazione dello stato attuale	»	51
2.3. Il posizionamento competitivo	»	56
2.4. Gli obiettivi istituzionali	»	65
2.5. Le linee guida strategiche	»	69
2.6. Le leve del piano industriale	»	71
2.7. La pianificazione temporale delle azioni	»	82
2.8. Il piano economico e finanziario	»	89
2.9. Il calcolo del valore come verifica strategica e le analisi di <i>sensitivity</i>	»	97
3. Il processo di costruzione del Piano Industriale	»	110
3.1. L'individuazione delle risorse da coinvolgere	»	111
3.2. Il ruolo della Direzione e del <i>Process Owner</i>	»	113
3.3. I momenti di verifica ed i punti di non ritorno	»	115
3.4. L'introduzione del piano industriale nel ciclo di pianificazione e controllo	»	116

4. La gestione delle versioni del Piano Industriale	pag.	118
4.1. Gli utenti del piano industriale e le diverse esigenze	»	119
4.2. Il giusto mix di elementi quantitativi e qualitativi da inserire nelle diverse versioni	»	122
4.3. La gestione della riservatezza attraverso i “ <i>non disclosure agreement</i> ”	»	125
4.4. La gestione dei “ <i>disclaimer</i> ”	»	129
5. La valutazione del Piano Industriale	»	132
5.1. I cinque criteri di valutazione	»	133
5.2. La completezza	»	135
5.3. La robustezza	»	136
5.4. L’efficacia	»	138
5.5. La coerenza	»	139
5.6. Il livello di rischio	»	140
5.7. La valutazione globale del piano industriale	»	142
6. L’esecuzione del Piano Industriale	»	144
6.1. L’esecuzione della strategia	»	144
6.2. Il “ <i>management system</i> ” di gestione del piano	»	146
6.3. La gestione delle azioni da parte dei <i>manager</i>	»	147
6.4. Il sistema di incentivazione dei manager	»	150
7. Le dieci regole	»	152
Allegati		
Allegato 1. Esempi di indice di piani industriali	»	156
Allegato 2. Accordo di riservatezza standard pronto all’uso	»	158
Allegato 3. <i>Disclaimer</i> di alcuni piani industriali	»	159
Allegato 4. Alcuni formati pronti da utilizzare	»	164
Bibliografia	»	179
Profilo dell’autore	»	180
Venture Partners	»	181
Novium AG	»	182

Prefazione

del *Dott. Carlo Laganà**

Il libro dell'ingegnere Paolo Manzoni affronta con efficacia una tematica oramai molto comune nel mondo dell'economia aziendale, quella dei piani industriali o *business plan*. In un contesto sempre più rivolto al futuro, la necessità di prevedere, anticipare, pianificare è diventata una costante. Lo chiedono gli investitori, per effettuare le scelte di allocazione delle risorse, lo chiedono gli analisti in continua ricerca di informazioni, lo chiedono i finanziatori quando pongono le condizioni di accesso al debito, lo chiedono gli organi chiamati a decidere delle aziende in condizioni di crisi. E alle aziende ed ai professionisti che le assistono non resta che affinare le capacità in materia di assunzioni, ipotesi, disegno di scenari, analisi di sensitività, identificazione di fattori critici e rischi e così via, il tutto per elaborare dati e informazioni che riguardano il futuro, ma che non di rado danno luogo ad aspettative reali nei soggetti terzi, con il risultato che a posteriori il lavoro continua nella spiegazione degli scostamenti, nell'analisi delle differenze e delle loro motivazioni. L'interessante visione che offre questo testo è quella di un piano industriale che nasce dall'analisi dell'approccio strategico aziendale e che si delinea lungo le varie fasi di predisposizione coinvolgendo tutta la struttura di direzione aziendale e con frequenti e appropriati collegamenti con i più celebri modelli della dottrina.

Questo testo sarà quindi di grande beneficio a tutti coloro che si cimentano nel difficile compito di redigere il piano industriale in quanto sa cogliere una giusta esigenza di collocare l'attività concreta di predisposizione della documentazione nel più ampio contesto del quadro strategico delineato dal management, aiutando a chiarire i motivi delle varie fasi che compongono il processo. Nell'accompagnare il lettore lungo il percorso che va dalla individuazione del quadro strategico alla costruzione del piano e alla sua esecuzione pone a mio avviso l'accento su un aspetto fondamentale

* Partner DeLoitte, Milano.

che nel panorama affollato delle metodologie e terminologie non deve passare in second'ordine, e cioè che al centro delle attività di analisi ed elaborazione deve rimanere l'azienda con la sua storia, il suo contesto competitivo, i suoi processi, le sue peculiarità, l'azienda e come la stessa reagisce ai condizionamenti, o agli stimoli esterni, l'azienda e come il suo management può indirizzarne il percorso verso l'obiettivo della creazione di valore. È all'azienda, che l'ingegner Manzoni, forte della sua ormai lunga esperienza professionale a contatto con centinaia di imprese diverse, adatta con lucidità i metodi e le tecniche e non viceversa.

Dalla lettura del testo, davvero puntuale e dettagliato, può sorgere l'impressione che per gli apparati amministrativi delle aziende sia prevalente il tempo da dedicare alle previsioni che non quello destinato alla preparazione dei dati consuntivi, tanto maggiore è a volte l'impatto sulle aziende che hanno le prime rispetto ai secondi; e questa impressione è forse ancora esagerata, ma la tendenza negli ultimi decenni è evidente e non si può concludere semplicemente che sia una delle tendenze perverse di un modello di economia basato sulla predominanza degli uomini di finanza, ma, come ritroviamo lungo il testo, una giusta consapevolezza che anche gli strumenti di gestione e di controllo non possono prescindere dalla giusta considerazione degli sviluppi futuri dell'azienda, per anticiparne i rischi e coglierne le opportunità. Opportunamente infatti, il percorso che propone il libro include le attività di valutazione ed esecuzione del piano industriale e contribuisce a rendere chiaro che la predisposizione del piano industriale non costituisce un esercizio "sulla carta", idoneo a rappresentare le aspettative del management in un certo momento della vita aziendale, magari in concomitanza con eventi straordinari che ne richiedono la comunicazione a soggetti terzi, ma, nelle aziende virtuose e orientate alla creazione del valore, rappresenta un processo costante di stimolo e riflessione che costituisce la prima fase dell'azione del management.

Ai *manager*, ai CFO ed ai loro consulenti non resta che rassegnarsi ad un mondo proteso al futuro che li impegnerà più che mai nel prevedere l'evoluzione delle proprie aziende e del contesto in cui operano e a tradurre in valori e risultati gli effetti delle loro azioni.

A tutti loro non si può che augurare una buona lettura!

Carlo.

Introduzione

di *Cristina Melchiorri**, *Prof. Marco Raimondi***

Conosciamo e apprezziamo Paolo Manzoni da molti anni.

E conosciamo il suo atteggiamento sempre professionale e un po' "car-sico": dopo un periodo di intensi contatti risultava introvabile per qualche settimana. Poi ricompariva con il suo solito approccio pratico ed efficiente, dicendo semplicemente "Bè, ho fatto un piano industriale e ho aiutato l'imprenditore a metterlo in pratica...".

Paolo Manzoni è indubbiamente un grande esperto di piani industriali e questo libro è un distillato di metodo ed esperienza sul campo, una solida base teorico-metodologica, indispensabile per una corretta impostazione di qualunque attività manageriale proposta con un approccio sanamente pragmatico.

È possibile per un'azienda, un ente, un'associazione operare senza un piano industriale? No. Sarebbe come chiedere a un treno di viaggiare senza una chiara destinazione. Il piano è lo strumento che pone i presupposti e verifica la raggiungibilità di una meta, ne spiega le ragioni, dichiara in modo esplicito e trasparente quali sono i mezzi economici, le capacità produttive, le risorse umane necessari alla sua realizzazione.

Qualche imprenditore potrebbe obiettare di avere già le idee chiare, anche senza un piano industriale. Eppure, il solo fatto di scrivere ciò che si pensa e si vuole, di formalizzare le strategie e gli indirizzi consente di selezionare ed esplicitare le proprie scelte di fondo, condividendole con il management e con le risorse chiave dell'azienda. Consente di organizzare il piano di lavoro e di azione. Di stabilire come operare per raggiungere gli obiettivi di medio periodo, con quali priorità. E quali gli obiettivi di breve, concreti, chiari, focalizzati sulle cose da realizzare oggi, la settimana pros-

* Direttore Generale della società di consulenza Giano Management.

** Senior Partner della società di consulenza Giano Management e Professore Incaricato del Politecnico di Milano.

sima, il mese successivo... Un piano si realizza con il successo delle tappe intermedie, di risultati cercati razionalmente e ottenuti grazie ai mezzi messi in campo dall'azienda e grazie alle competenze, alle capacità e all'entusiasmo delle persone che vi lavorano.

Il piano industriale non è solo un progetto tecnico, fatto a tavolino, è un percorso che cresce e si sviluppa con il coinvolgimento di professionalità, intelligenza e passione delle persone che devono realizzarlo, ad ogni livello organizzativo.

Molto probabilmente lungo la strada saranno necessari alcuni cambiamenti e correzioni di rotta.

Ma senza un piano industriale scritto, discusso, condiviso potremmo non intraprendere mai il passo iniziale per trasformare un progetto ambizioso in realtà.

Cristina e Marco.

Le aziende, nell'ultimo secolo, hanno operato in un contesto economico caratterizzato da almeno tre periodi evolutivi. Il primo periodo è quello della "crescita senza concorrenza", è iniziato subito dopo la seconda guerra mondiale ed è quello del *boom* economico degli anni cinquanta. In quel periodo le imprese dovevano solo crescere con la produzione in termini di volumi, e tutto ciò che veniva prodotto, trovava sempre un acquirente. Il secondo periodo è quello dell'inizio della competizione tra le aziende. Negli anni ottanta la domanda è pari all'offerta di prodotti e servizi, i clienti iniziano ad avere esperienza e scelgono i prodotti più innovativi che sostituiscono quelli con minori funzionalità. Il terzo periodo è quello della sopravvivenza, è iniziato negli anni novanta ed è tutt'ora in corso. Oggi il consumismo e la *customer satisfaction* guidano il comportamento e le azioni delle imprese.

L'evoluzione dell'ambiente economico ha generato la necessità da parte dei *manager* di disporre dei contenuti e degli strumenti per elaborare la strategia aziendale. I primi modelli strategici, a supporto delle aziende e dei *manager*, nascono a cavallo degli anni settanta ed ottanta, si diffondono nel periodo economico in cui le imprese iniziano a competere fra di loro, o meglio in un'epoca in cui le aziende cominciano a confrontarsi con un mercato, che ha una crescita inferiore rispetto al passato. Dopo questo periodo, i modelli di riferimento per l'elaborazione strategica si moltiplicano ed evolvono in modo coerente con le diverse esigenze competitive delle aziende. Quindi, si hanno modelli orientati verso l'analisi dei settori industriali in cui si compete, altri sono focalizzati sugli aspetti economici e finanziari dell'impresa, ed altri ancora, sono indirizzati alla creazione di nuovi spazi di mercato. Oggi, i *manager* delle aziende hanno progressivamente abbandonato l'utilizzo di modelli "*ready to use*" ed hanno scelto un approccio metodologico in grado di supportarli nel processo di elaborazione della strategia aziendale.

Il nuovo approccio per elaborare la strategia, che viene presentato di seguito, si basa su quattro solidi pilastri su cui si fondano la gran parte delle metodologie manageriali attuali.

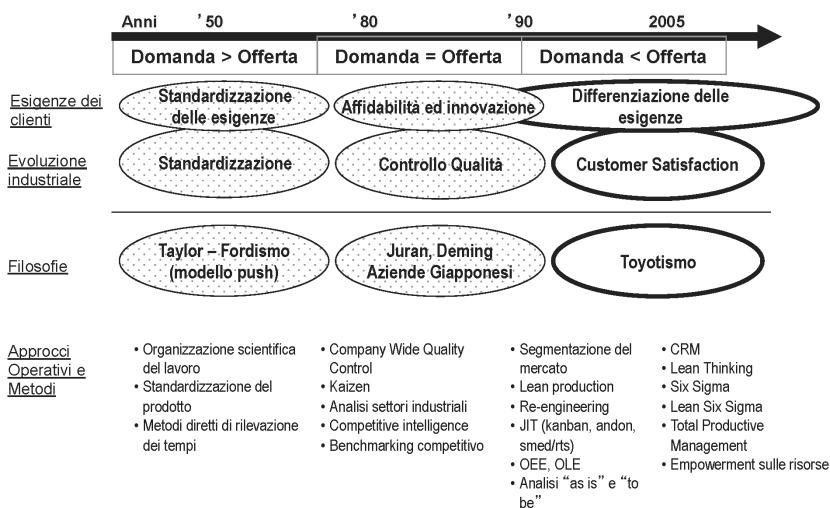
Il primo pilastro vede l'attività aziendale come costituita da un insieme di processi, in cui le cui attività devono creare valore percepibile da parte del cliente finale. Il secondo afferma, che la strategia è parte integrante del ciclo di gestione aziendale. Il terzo ribadisce l'esistenza del legame tra la strategia e l'organizzazione aziendale. Infine il quarto e ultimo pilastro vede la strategia come un insieme di azioni legate tra loro con relazioni di tipo causa-effetto; questi legami e relazioni possono essere riclassificate in diverse categorie o ambiti che costituiscono le diverse prospettive di analisi di un'impresa.

Su questi quattro pilastri si fonda il nuovo approccio di elaborazione e costruzione del piano industriale, che è la descrizione di che cosa fare, di quando farlo e di quali risultati raggiungere per sviluppare ed incrementare il valore aziendale per tutti gli *stakeholder* aziendali.

1.1. L'evoluzione del contesto competitivo

Il mercato economico può essere definito come: il luogo in cui avvengono gli scambi economici tra soggetti che offrono prodotti o servizi ed altri che li chiedono. Nel libero mercato dove la domanda incontra l'offerta nasce, quasi sempre tra le imprese, la competizione per acquisire la preferenza del consumatore e quindi effettuare lo scambio economico.

Fig. 1.1 - L'evoluzione



L'evoluzione del contesto economico occidentale, visto solamente secondo l'ottica del mercato in cui operano le imprese private che si scambiano prodotti e servizi evidenzia tre periodi distinti.

Il primo periodo parte dal 1945 e va sino agli inizi degli anni ottanta, ed è quello in cui la domanda di prodotti e servizi è molto superiore all'offerta. Le aziende produttrici a fatica riescono a soddisfare le richieste di prodotti di base, pensate alle autovetture, agli elettrodomestici, ai primi impieghi di materiale plastico, sono gli anni della motorizzazione mondiale di massa, della ricostruzione dell'Europa e del mondo intero, dopo le due guerre mondiali. In quegli anni è passata alla storia il caso della Ford, che con il suo modello "T" di auto, è cresciuta e si è affermata come grande produttore di auto negli Stati Uniti.



La Ford modello "T" era un'autovettura molto semplice e standardizzata, tanto che, Henry Ford amava dire: "Ognuno può avere una Ford modello T del colore che preferisce purché questo sia il nero!".

L'autovettura modello T, era molto essenziale e priva di qualsiasi possibilità di essere personalizzata. Nac-

sceva con l'obiettivo di offrire un prodotto a basso costo e disponibile in grandi quantità (la missione del prodotto era di contribuire attivamente alla motorizzazione di massa degli Stati Uniti d'America).

In questo periodo, dal punto di vista industriale, il modello di riferimento per i *manager* è stato quello di Frederick Taylor, chiamato da alcuni "Taylorismo" o "Fordismo" (Taylor ha sviluppato le sue tecniche produttive ed i metodi per aumentare l'efficienza nei reparti produttivi presso la



Ford Motor). La ricerca dell'efficienza nello svolgere le singole operazioni produttive al fine di incrementare la capacità produttiva degli addetti in produzione era l'obiettivo, per fare ciò ci si è concentrati sull'estrema specializzazione degli addetti, sull'automizzazione delle operazioni e sulla loro industrializzazione.

La ricerca dell'efficienza, avviata da Taylor, è stata successivamente portata avanti da F. Gilbreth e H. Maynard (fondatori assieme a Taylor dei metodi di rilevazione dei tempi sia con modalità dirette e sia con modalità indirette). Questi personaggi hanno connotato quel periodo industriale, diffondendo presso le aziende la cultura dell'efficienza produttiva come mo-

dalità per poter produrre di più, e quindi, per soddisfare maggiormente la domanda di mercato. A livello manageriale, si inizia a parlare di organizzazione scientifica del lavoro e di unità organizzative di *industrial engineering* in grado di aumentare l'efficienza in produzione attraverso il miglioramento dei metodi e la definizione dei tempi per le operazioni dei cicli produttivi.

Lo sviluppo industriale galoppante e finalizzato alla soddisfazione della domanda di prodotti, a poco, a poco, si attenua sino ad arrivare all'inizio del secondo periodo quello in cui: "la domanda è pari all'offerta di mercato".

Inizia il periodo dell'affidabilità e dell'innovazione, in cui i consumatori iniziano a guardare alla "qualità" dei prodotti. Il consumatore, quando parla di affidabilità, inizia a guardare al concetto di mantenimento



nel tempo delle caratteristiche e delle funzioni d'uso dei prodotti. In questo periodo la fa da padrone l'approccio giapponese alla qualità, studiato e diffuso a livello mondiale dagli americani P. Crosby, W.E. Deming e J. Juran. Questo approccio si diffonde

rapidamente in tutti i paesi industrializzati, nei quali la esigenza di migliorare la qualità dei prodotti diventa un fattore critico di successo per poter competere sul mercato. Diventa importante, per le imprese, poter acquisire la preferenza dei consumatori, che hanno già soddisfatto il primo bisogno primario, e, che iniziano a pensare di sostituire il primo prodotto con altri più affidabili, innovativi, e con funzionalità aggiuntive. È l'inizio del periodo della sostituzione dei prodotti "primari" con altri più affidabili e performanti.

I modelli manageriali finalizzati ad aumentare la qualità dei prodotti sia a livello di funzioni d'uso e sia a livello di conformità alle specifiche dichiarate, si diffondono rapidamente. In particolare si sente parlare di approccio al *Company Wide Quality Control*, si diffondono i team aziendali che hanno l'obiettivo di aumentare la qualità dei processi, che si riuniscono periodicamente in circoli della qualità, il termine *Kaizen*, o miglioramento continuo, si diffonde rapidamente negli Stati Uniti d'America ed in Europa.

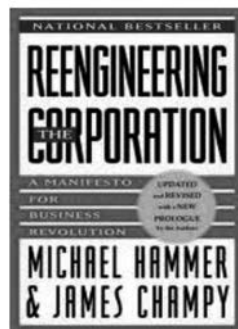


Agli inizi degli anni novanta l'economia occidentale rallenta, ed i risultati economici delle imprese non sono più così positivi, i personal computer, ormai si sono diffusi in quasi tutte le aziende, e le applicazioni informatiche iniziano ad essere utilizzate per raccogliere e distribuire le informazioni.



Si parla di processi aziendali a supporto della gestione, troppo costosi e lenti, di produttività dei colletti bianchi, e, della necessità di ridurre i costi fissi, ormai troppo elevati per i volumi di fatturato delle aziende.

La metodologia per rivedere i processi di supporto sia dal punto di vista dei costi e sia dei tempi di risposta è quella del *business process re-engineering* (BPR). Questo è passato alla storia come il metodo per ridefinire un processo aziendale in modo che diventi: più veloce, meno costoso e maggiormente di qualità (sono gli anni in cui vengono pubblicati i libri “*When Giants Learn to Dance*” di Rosabeth Moss Kanter e “*Re-engineering the Corporation*” di Hammer e Champy).



In tale contesto economico, inizia il terzo periodo, quello in cui la offerta di prodotti e servizi è nettamente superiore alla domanda, e, soprattutto quest'ultima è diventata, esclusivamente, di sostituzione di beni e servizi già disponibili ed utilizzati dai consumatori.

I clienti, si trovano di fronte allo scenario in cui l'offerta di prodotti e servizi è ampia ed i nuovi prodotti iniziano ad avere cicli di vita brevissimi: è iniziato il periodo del consumismo. In questo periodo temporale, le aziende ricercano continuamente la differenziazione dell'offerta e del servizio, lottano sui prezzi, iniziano a competere tra loro duramente per acquisire la preferenza dei consumatori, che si trovano bombardati di offerte sempre più vantaggiose e sempre più rispondenti alle proprie esigenze reali e latenti. Si passa in modo naturale al periodo della *customer satisfaction*, e di come instaurare e mantenere una relazione duratura con i clienti (*customer relationship management*).

L'obiettivo di “soddisfare il cliente”, rapidamente evolve verso la capacità delle aziende di offrire prodotti e servizi di valore sempre crescente. Questo significa che: le organizzazioni aziendali si focalizzano sul concetto di valore per il cliente e su come offrire continuamente un valore sempre crescente. Nel frattempo, il cliente, in questo periodo, ha imparato a valutare in modo razionale il valore di un prodotto o di un servizio, e a scegliere in base a questo, infatti, si parla sempre di più di “intelligenza del cliente” (altro concetto su cui si basa il *customer relationship management*).

Provate ora, a pensare, a quando avete scelto la vostra prima nuova auto, nella maggioranza dei casi avete seguito questo percorso logico:

- a) avete acquistato una rivista specializzata nel settore auto;
- b) siete andati, dopo aver scelto alcuni modelli appartenenti ad una certa categoria, alle pagelle tecniche delle auto selezionate ed avete fatto le vostre selezioni;
- c) avete iniziato a confrontare i prezzi ed i tempi in cui le autovetture selezionate potevano essere disponibili;
- d) avete espresso la vostra preferenza scegliendo l'autovettura, che possedeva le migliori prestazioni per voi, che aveva il prezzo più basso e che era disponibile nei tempi più adatti alle vostre esigenze.



In sintesi, il cliente sceglie sempre il prodotto che offre il maggior valore: questo può essere ottenuto come il rapporto tra la qualità ed il prodotto tra il costo ed il livello di servizio (tempo di consegna).



$$\text{Valore} = (\text{Qualità}) / (\text{Costo} \times \text{Tempo})$$



Il modello manageriale di riferimento di questo terzo periodo evolutivo è quello orientato alla soddisfazione del cliente, e quindi, è quello che mira ad offrire prodotti o servizi di valore sempre maggiore per il cliente. Questo modello manageriale (chiamato anche “toyotismo”) è stato sviluppato dalla Toyota, e si è diffuso rapidamente nelle aziende, agli inizi degli anni duemila, per la sua semplicità e attualità. La Toyota è famosa nel mondo per l’attenzione alla soddisfazione del cliente, e negli anni, tale politica ha portato i suoi frutti, infatti, nel 2010 è diventato il quinto gruppo aziendale al mondo per dimensioni.

Parallelamente all’evoluzione dei contesti economici, i manager delle imprese hanno sentito il bisogno di avere strumenti, metodi ed approcci utili per analizzare il contesto in cui si trovano ad operare e per elaborare strategie su cui evolvere e sviluppare le imprese.

I primi modelli strategici, a supporto dei manager, risalgono agli inizi degli anni ottanta. A partire da quegli anni, i modelli messi a punto da parte dei diversi “*guru del management*” e da parte delle più prestigiose università e società di consulenza, hanno una lenta ma inesorabile evoluzione, infatti, si passa da modelli semplici e meccanicistici a modelli più comples-

si e sofisticati, che tentano di adattarsi maggiormente ai diversi settori industriali diventati più intricati e competitivi.

Anche a livello organizzativo, nelle imprese si ha una lenta ma inesorabile trasformazione, si va dalla nascita alla fine degli anni ottanta di unità organizzative, del tipo “ufficio studi”, che avevano il compito di elaborare i diversi scenari economici di riferimento e di elaborare e definire la strategia aziendale, ad una centralizzazione dell’attività strategica nella direzione aziendale o *top management*.

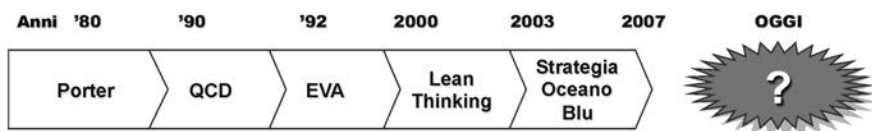
Oggi i *manager* hanno capito, che i principali fruitori della strategia sono loro stessi, e, che tale attività non può essere demandata ad altre funzioni o a società di consulenza esterne all’azienda, ma che è meglio svolgerla direttamente assieme ai propri *manager*.



1.2. L'evoluzione dei modelli strategici

I modelli strategici creati e proposti, a partire dagli anni ottanta, sono stati innumerevoli. Quelli che vi vengono presentati nelle pagine seguenti sono rappresentativi delle principali fasi di evoluzione economica del mercato e della crescita della cultura manageriale italiana ed europea.

Fig. 1.2 - L'evoluzione dei modelli strategici



Alcuni tra i principali modelli che hanno segnato l’evoluzione della cultura manageriale italiana sono:

- Michael Porter;
- Quality, Cost, Delivery di origine giapponese;
- Economic Value Added di origine americana;
- Lean Thinking di origine Toyota;
- Strategia Oceano Blu...

I modelli strategici più significativi dell'ultimo trentennio sono quelli delle:

- strategie competitive di Michael Porter;
- performances su *quality, cost, delivery*;
- valore economico o dell'*economic value added*;
- *lean thinking*;
- strategia dell'Oceano Blu.

Il modello delle strategie competitive di Michael Porter

Il modello delle strategie competitive di Michael Porter è stato messo a punto nei primi anni ottanta dall'omonimo professore della Harvard Business School. Questo modello parte dal concetto che il successo o l'insuccesso di un'azienda sul mercato dipenda dal vantaggio competitivo dell'azienda stessa rispetto ai competitor.



Il vantaggio competitivo dipende dalla capacità di offrire al cliente prodotti con un prezzo più basso degli altri o prodotti con benefici unici che giustificano un prezzo superiore (*premium price*).

Un'azienda, che raggiunge un determinato livello di vantaggio competitivo rispetto alle altre, possiede attività e processi di maggiore valore rispetto agli altri *competitor*.

Queste attività aziendali, legate tra loro, costituiscono la catena del valore di Porter.

L'analisi e la definizione del posizionamento competitivo all'interno di un settore industriale assume importanza al fine di comprendere, quali mosse strategiche è necessario attuare per migliorare la propria posizione. Un'azienda con un buon posizionamento competitivo ha, di solito, anche buone *performance* reddituali.

Quanto più un'impresa possiede redditività superiore alla media, tanto più, ha un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende operanti nello stesso settore industriale.

Le due strategie di base, evidenziate da Porter, che determinano un posizionamento competitivo migliore rispetto alle altre aziende del settore industriale, sono:

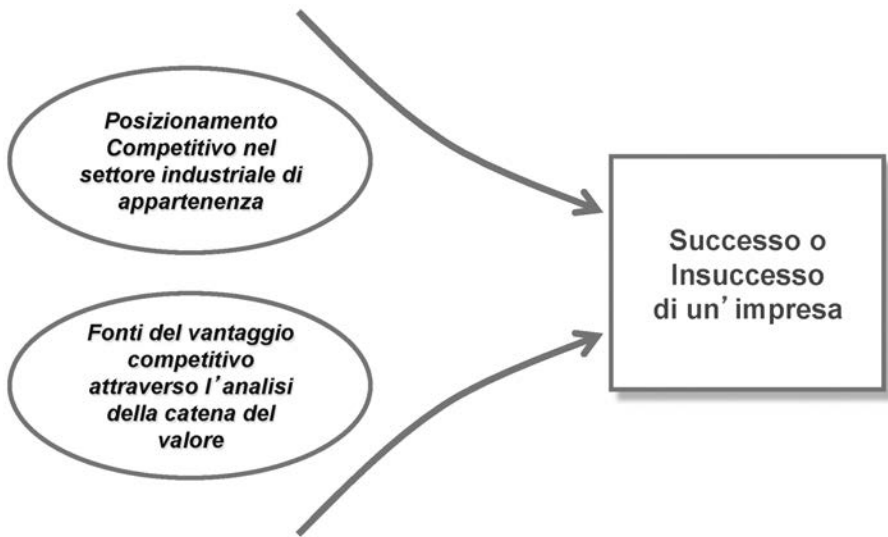
- strategia dei costi bassi;
- strategia della differenziazione.

Porter afferma che: il risultato strategico, che può raggiungere un'azienda in un settore sia che si applichi la strategia dei costi bassi o sia che ven-

ga attuata quella della differenziazione dell'offerta, dipende fortemente dalla struttura del settore industriale in cui si opera.

Quindi, si può affermare che: il vantaggio competitivo di un'impresa dipende fortemente dalla capacità di un'impresa di destreggiarsi meglio dei competitors nel settore industriale di riferimento.

Fig. 1.3 - Il modello di M. Porter



Con il libro "Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors" del 1980 e successivamente con "Competitive Advantage" del 1987, M. Porter introduce i seguenti schemi di riferimento:

- Il modello delle cinque forze competitive per analizzare un settore industriale;
- Il modello della catena del valore per analizzare i processi primari e secondari di un'azienda;
- La mappa delle strategie competitive di base che un'azienda può seguire.

Il modello di analisi dei settori industriali, messo a punto da Porter è, ancora oggi, utilizzato moltissimo dai manager poiché è uno fra i più completi ed esaustivi. Questo è basato sull'analisi delle cinque forze competitive:

- fornitori;
- clienti;
- potenziali nuovi entranti;