



Lezione 9 (rif. cap. 11 / 12 / 13 Sciarelli)

Corso di Economia e Gestione delle Imprese a.a. 2009-2010

Prof. Elena Cedrola

elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

Elena Cedrola - Università degli Studi di Macerata - Economia e Gestione delle Imprese

Contenuti lezione 9: l'orientamento strategico della gestione – I percorsi di sviluppo aziendale

- ☐ I profili della gestione aziendale: strategie, tattiche, operatività
- ☐ Le strategie aziendali
 - la pianificazione strategica a livello corporate
 - La pianificazione strategica a livello di business
- ☐ Le politiche aziendali e la gestione operativa
- ☐ Le strategie competitive

La pianificazione strategica orientata al mercato

La pianificazione strategica può essere definita come **il processo manageriale volto a mantenere una corrispondenza efficace tra gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione e le proprie opportunità di mercato.**

Suo compito preciso è quello di far sì che l'ambito di attività dell'impresa sia costituito da un numero di aree di affari profittevoli (remunerative) sufficiente a garantire la sopravvivenza dell'impresa.

Il processo di pianificazione strategica

Si articola nei seguenti passi:

- ❑ Esplicitazione della visione d'impresa
 - Filosofia aziendale
 - Mission
 - Identificazione SBU
 - ❑ Definizione del posizionamento strategico che l'impresa intende acquisire
 - Obiettivi in base a PF e PD
 - ❑ Formulazione delle strategie
 - Corporate
 - Business
 - Funzionali
 - ❑ Definizione e valutazione dei programmi di azione
 - Allocazione risorse
 - Definizione di strumenti di valutazione e misurazione prestazioni
 - ❑ Realizzazione del processo di budgeting
 - A livello di business
 - A livello funzionale
-

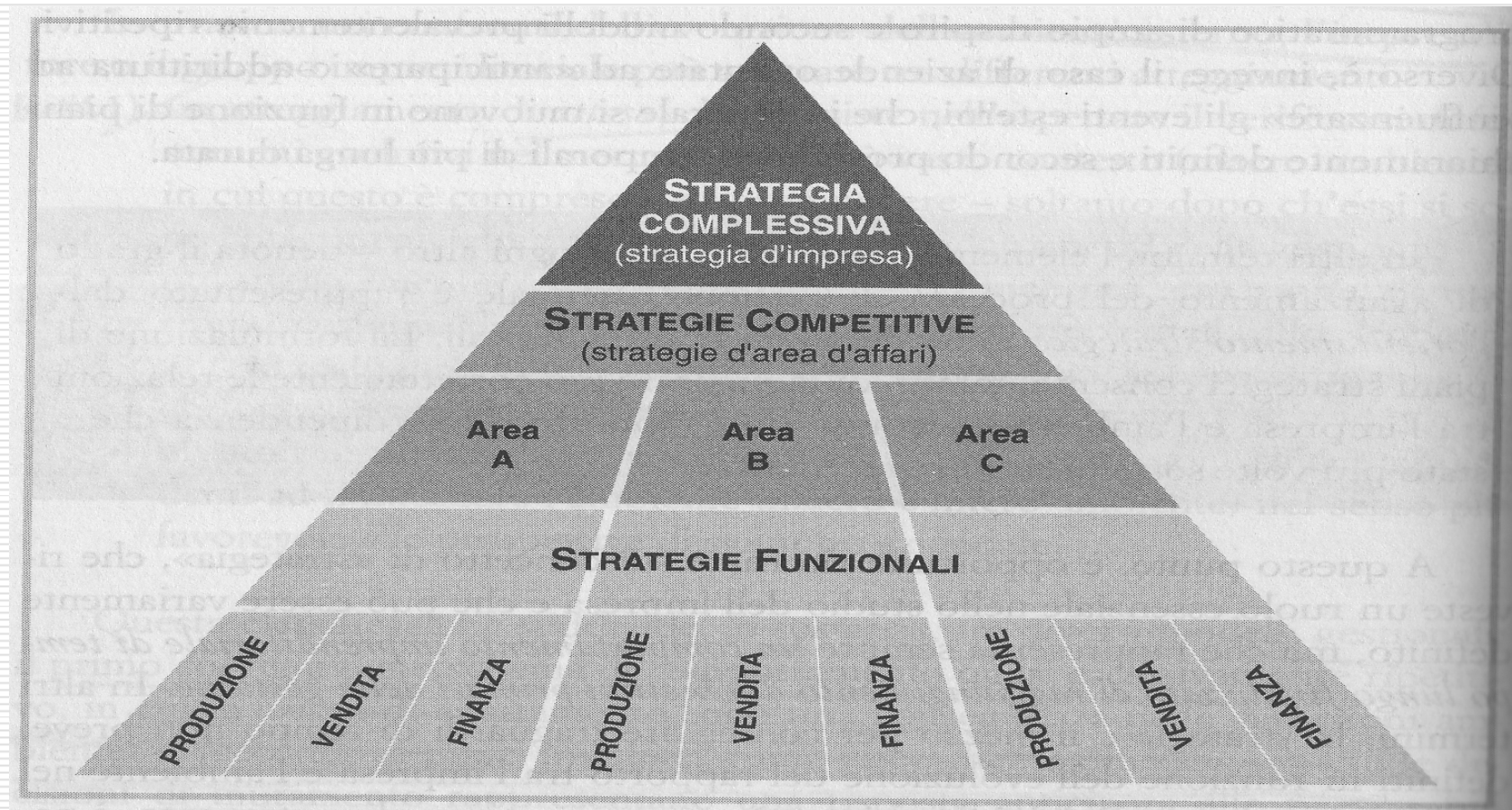
I 3 differenti atteggiamenti imprenditoriali che influenzano la pianificazione strategica

- ❑ **Reattivo** (o di attesa) -> implica l'attesa di fenomeni evolutivi del mercato per poi promuovere gli opportuni adattamenti alla gestione
- ❑ **Attivo** (o anticipatorio) -> implica la previsione dei mutamenti ambientali per realizzare tempestivamente le modifiche alla gestione
- ❑ **Proattivo** -> implica azioni tendenti ad agire, influenzando le prospettive di sviluppo aziendale

Questi atteggiamenti sono influenzati:

- dalla qualità del gruppo imprenditoriale,
- dalle dimensioni aziendali,
- dalla posizione di mercato dell'impresa,
- dal peso della variabile tecnologica.

Gerarchia delle strategie d'impresa



Il concetto di strategia ⁽¹⁾

“La strategia non è un regolamento, un piano o un insieme di istruzioni programmate, ma è piuttosto il tema unificatore che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate da un'organizzazione o da una persona” (Grant).

Il successo non può essere attribuito solo o principalmente alla fortuna.

Decisive sono:

- LA CAPACITA' DI RICONOSCERE LE OCCASIONI GIUSTE
 - SAPERLE SFRUTTARE CON FLESSIBILITA' E CHIAREZZA
- > quindi l'esistenza di una strategia ben studiata e realizzata, perseguita con impegno totale per un lungo periodo.

Il concetto di strategia ⁽²⁾

La strategia non è mai un piano dettagliato, ma una scelta d'indirizzo fondata su:

- OBIETTIVI DI LUNGO PERIODO semplici ed unanimi a cui tendere
 - CONOSCENZA PROFONDA dell'AMBIENTE COMPETITIVO
 - VALUTAZIONE OBIETTIVA DELLE RISORSE (punti di forza e di debolezza) integrata da:
 - un'organizzazione appropriata ai compiti da svolgere
 - una comunicazione efficace
 - lo sfruttamento ottimale delle competenze
-

Lo sviluppo della strategia aziendale

Pur avendo sempre avuto un ruolo di rilievo per le iniziative nel mondo degli affari, fino ai primi anni '60 non era riconosciuto alla strategia un ambito autonomo nell'analisi aziendale.

Molti concetti e teorie vengono fatti risalire ai principi di strategia militare (Giulio Cesare – Alessandro il Grande...).

STRATEGIA $\neq$ TATTICA

STRATEGIA: è lo schema generale che consente di finalizzare l'utilizzo di risorse alla determinazione di una posizione di vantaggio.

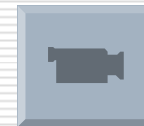
TATTICA: è uno schema d'azione specifico.

Le principali caratteristiche delle strategie

- ☐ importanza
- ☐ richiedono significativo impiego di risorse
- ☐ difficilmente reversibili

Richiedono:

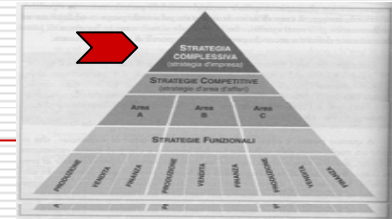
- ☐ obiettivi
- ☐ risorse
- ☐ conoscenza dell'ambiente esterno



I tipici obiettivi strategici che si pongono a livello imprenditoriale

- ☐ Sviluppo dimensionale dell'azienda
- ☐ Miglioramento degli equilibri gestionali (economici, patrimoniali o finanziari)
- ☐ Riduzione del rischio complessivo di gestione
- ☐ Mantenimento delle posizioni di mercato e reddituali
- ☐ Disinvestimento o totale uscita dal mercato

La pianificazione strategica a livello Corporate



Conduce alla definizione della missione, delle strategie e politiche generali dell'azienda.

Le attività fondamentali che vengono svolte a livello corporate sono:

1. definizione della mission dell'impresa
2. identificazione delle strategic business unit che la compongono
3. analisi e valutazione del portafoglio di attività
4. identificazione di nuove aree di attività per l'impresa

1. Definizione della mission dell'impresa

Il management, prima di definire la propria mission deve porsi alcune domande (Druker):

- **qual è il nostro settore d'affari?**
- **chi è il nostro cliente?**
- **che cosa ha valore per il cliente?**
- **quali saranno in futuro le caratteristiche del nostro settore?**
- **quale dovrebbe essere il nostro settore?**

La risposta a queste domande ci aiuta a definire la missione d'impresa.

La missione dell'impresa è composta da 5 elementi:

- ❑ **la storia**, fatta di politiche, obiettivi e risultati
- ❑ **le preferenze attuali del management e della proprietà**
- ❑ **considerazioni ambientali**, in quanto determinano le principali minacce e opportunità
- ❑ **le risorse dell'organizzazione**
- ❑ **le proprie peculiari competenze.**

La mission deve essere formulata e diffusa perché dà un senso di condivisione degli obiettivi aziendali.

Es. Mission Lince

Il “core business” dell’azienda è quello dell’informazione economica.

In un mercato sempre più competitivo e con scenari che cambiano velocemente è impossibile prendere decisioni senza un’attenta valutazione del mercato.

Lince aiuta i propri clienti a conoscere la solidità, l’affidabilità o il rischio insito in qualsiasi transazione d'affari

2. L'identificazione delle SBU Strategic Business Unit (ASA – Aree Strategiche d'Affari)

E' importante perché l'impresa deve delimitare l'area di attività. Questo viene fatto generalmente in due modi:

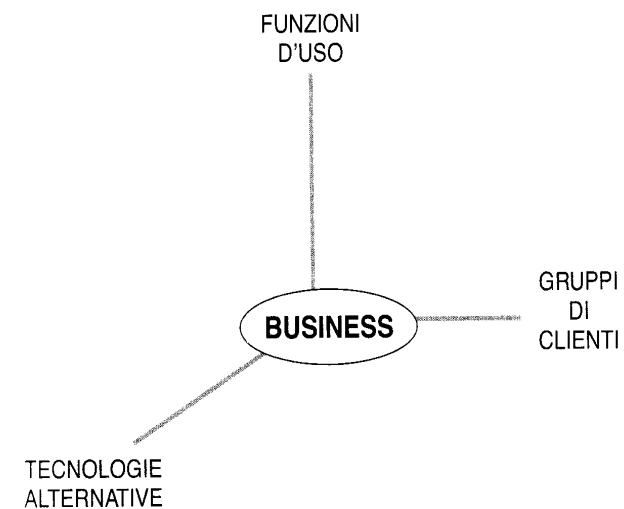
- in ambito di prodotto (processo per la produzione di beni)
- in ambito di mercato (processo per soddisfare il cliente)

IMPRESA	DEFINIZIONE ORIENTATA AL PRODOTTO	DEFINIZIONE ORIENTATA AL MERCATO
Revlon	Vendiamo cosmetici	Vendiamo speranza
Xerox	Produciamo attrezzature per fotocopie	Miglioriamo la produttività nell'ufficio

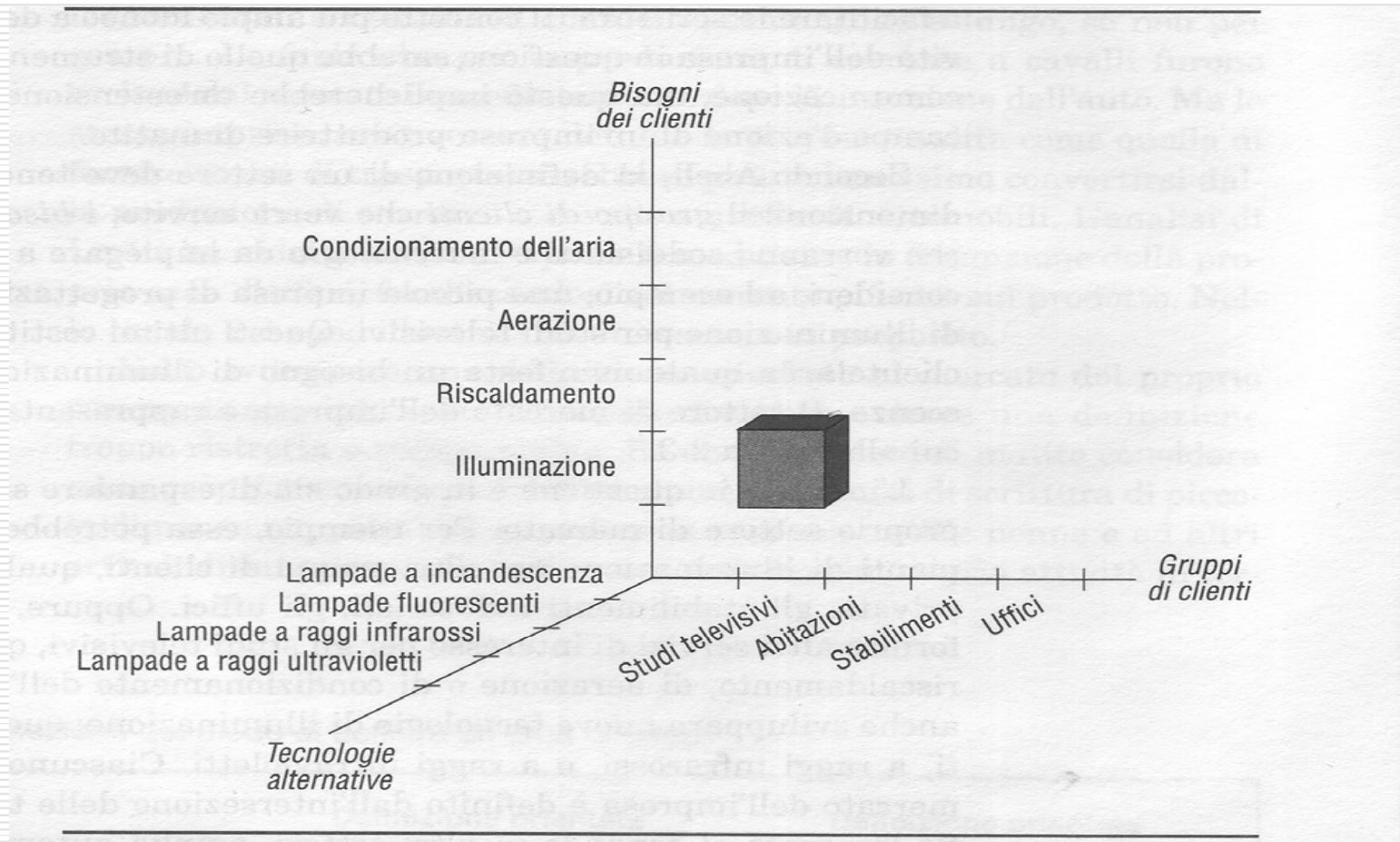
L'identificazione delle SBU

Secondo Abell la definizione di una SBU (o ASA) deve tener conto di 3 dimensioni:

- ☐ gruppo di clienti da servire
- ☐ bisogni dei clienti da soddisfare
- ☐ tecnologia da impiegare



Lo schema tridimensionale di Abell: un esempio



Le caratteristiche di una SBU

- ❑ E' costituita da un singolo filone di attività o da filoni collegati che possono essere oggetto di un processo di pianificazione indipendente.
 - ❑ Ha un proprio sistema competitivo con il quale si confronta costantemente.
 - ❑ E' gestita da un manager.
-

3. L'analisi e la valutazione del portafoglio di attività

Quali aree di attività sviluppare?

Quali mantenere, realizzare o eliminare?

Nasometro o modello decisionale?

I MODELLI PIU' NOTI PER LA VALUTAZIONE DEL PORTAFOGLIO DI ATTIVITA' SONO:

- LA MATRICE DI SVILUPPO/QUOTA DI MERCATO DEL BOSTON CONSULTING GROUP
- LA MATRICE DEL PORTAFOGLIO DELLA GENERAL ELECTRIC

La matrice di sviluppo / quota di mercato (BCG)



Area cerchio=volume d'affari del settore di attività per l'impresa

Posizione cerchio=esprime il tasso di sviluppo del mercato e la quota di mercato relativa

La matrice di sviluppo / quota di mercato (BCG)

Una volta allocate le proprie attività nella matrice, l'impresa potrà determinare se il proprio portafoglio di attività è valido o meno.

L'impresa determinerà l'obiettivo da assegnare a ogni singola SBU per il sostegno finanziario.

Gli obiettivi assegnabili sono:

- SVILUPPO (aumento della quota di mercato)
- MANTENIMENTO (conservare quote di mercato)
- REALIZZO
- MANTENIMENTO.

N.B: Le SBU hanno un ciclo di vita.

La matrice di portafoglio della General Electric (multifattoriale)

Rispetto alla matrice BCG consente di considerare un maggior numero di aspetti nel valutare situazioni e prospettive aziendali.

Area del cerchio: dimensione del mercato.

Area del cerchio tratteggiata: quota di mercato assoluta dell'impresa.

Variabili di posizionamento del cerchio: attrattività del mercato, posizione competitiva dell'impresa.

Posizione competitiva

Forte

Media

Debole

Attrattività del mercato

Alta

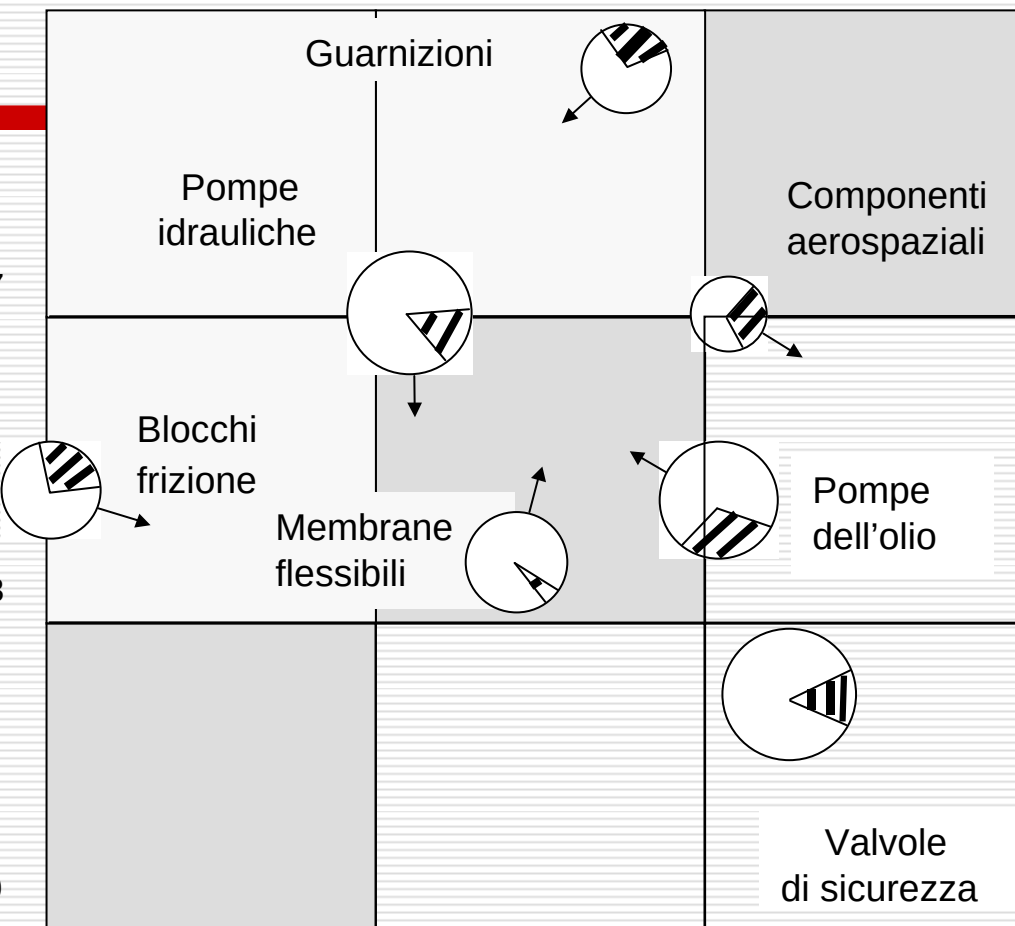
3,67

Media

2,33

Bassa

1,00



5,00

1,00



Investimento / crescita



Selettività / profitti



Realizzo / disinvestimento

Fattori determinanti l'attrattività del settore e la posizione competitiva dell'impresa nel modello di portafoglio della General Electric

		Coefficiente di ponderazione	Valutazione (1 - 5)	Punteggio
Attrattività del Settore	Dimensione globale del mercato	0,2	4	0,8
	Tasso annuo di crescita del mercato	0,2	5	1
	Margine di profitto	0,15	4	0,6
	Intensità competitiva	0,15	2	0,3
	Fabbisogno di tecnologia	0,15	3	0,45
	Vulnerabilità nei confronti dell'inflazione	0,05	3	0,15
	Fabbisogno energetico	0,05	2	1
	Impatto ambientale	0,05	1	0,05
	Impatto sociale-politico-istituzionale	deve rientrare nei limiti di accettabilità		
		1		3,45

		Coefficiente di ponderazione	Valutazione (1 - 5)	Punteggio
Posizione competitiva	Quota di mercato	0,1	4	0,4
	Sviluppo della quota	0,15	4	0,6
	Qualità del prodotto	0,1	4	0,4
	Reputazione della marca	0,1	5	0,5
	Sistema di distribuzione	0,05	4	0,2
	Efficacia promozionale	0,05	5	0,25
	Capacità produttiva	0,05	3	0,15
	Efficienza produttiva	0,05	2	0,1
	Costi unitari	0,15	3	0,45
	Fonti di approvvigionamento	0,05	5	0,25
	Attività R&S	0,1	4	0,4
	Risorse manageriali	0,2	4	0,8
		1		4,5

Matrice attrattività del mercato / posizione competitiva dell'impresa

Attrattività del mercato	Alta	Difendere la posizione • Investire per crescere al massimo il tasso sostenibile • Concentrare gli sforzi per aumentare i punti di forza	Investire per costruire • Puntare alla leadership • Costruire selettivamente sui punti di forza • Rinforzare le aree vulnerabili	Costruire selettivamente • Specializzarsi su limitati punti di forza • Cercare il modo per superare i punti di debolezza • Ritirarsi se non esistono i presupposti della crescita
	Media	Costruire selettivamente • Investire massicciamente nei segmenti ad alta attrattività • Costruire sulla capacità di contrastare la concorrenza • Enfatizzare la redditività aumentando la produttività	Selettività / gestire per risultati economici • Proteggere il programma esistente • Concentrare gli investimenti nei segmenti dove la redditività è buona e il rischio è relativamente basso	Realizzo • Cercare i modi per espandersi senza altri rischi oppure minimizzare gli investimenti e razionalizzare le attività
	Bassa	Difendere e rifocalizzare • Gestire per i risultati economici a breve • Concentrarsi sui segmenti attraenti • Difendere i punti di forza	Gestire per risultati economici • Proteggere la posizione nei segmenti più redditizi • Migliorare le linee di prodotto • Minimizzare gli investimenti	Disinvestire • Vendere al momento del massimo vantaggio finanziario • Tagliare i costi fissi e nel contempo evitare di investire
		Forte	Media	Debole
		Posizione competitiva		

4. Il piano delle nuove attività d'impresa

La pianificazione delle attività che l'impresa svolge in un determinato momento può mettere in evidenza un divario tra volumi/profitti previsti e l'obiettivo del management.

Tale divario può essere eliminato in 3 modi:

- **SVILUPPO INTENSIVO** (attività correnti)
- **SVILUPPO INTEGRATO** (attività collegate)
- **SVILUPPO DIVERSIFICATO** (fuori dall'attività tradizionale dell'impresa)

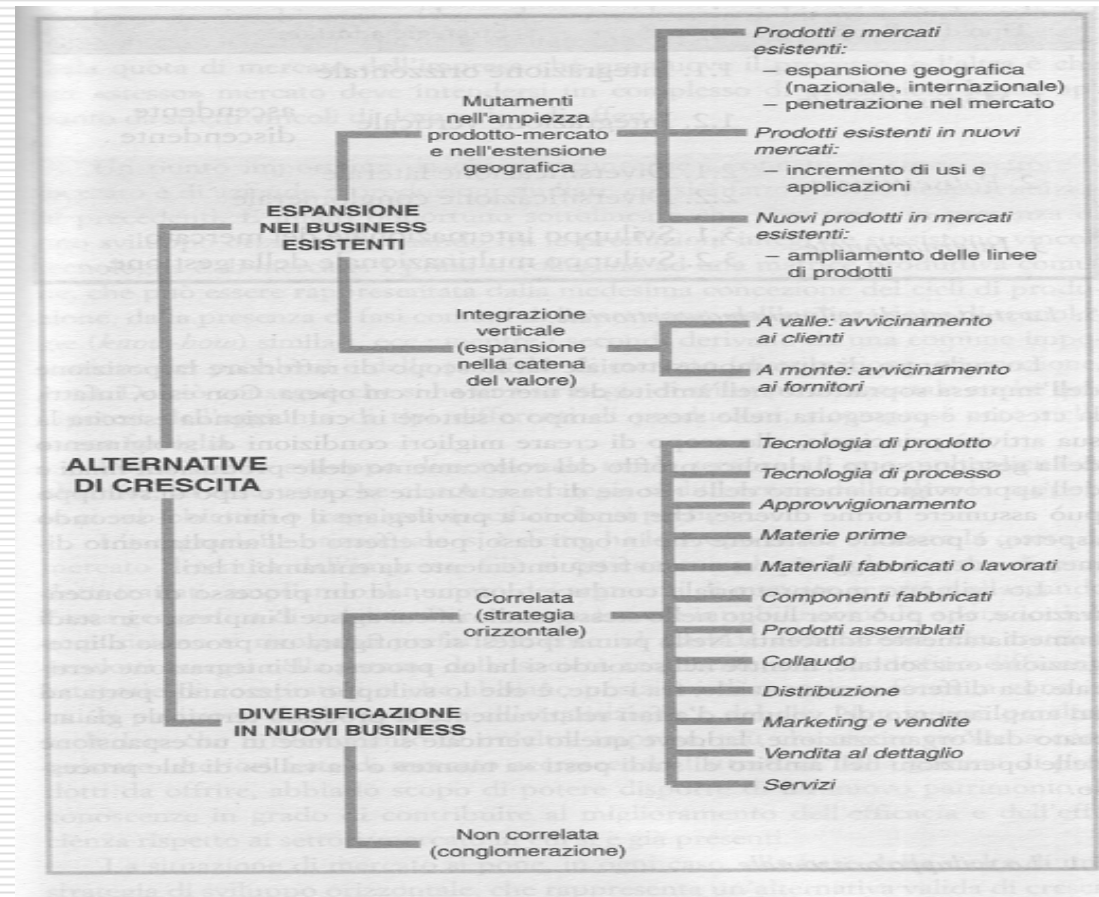
Le strategie di sviluppo intensivo – Matrice Prodotti/Mercati di Ansoff

		PRODOTTI ATTUALI	NUOVI PRODOTTI
MERCATI ATTUALI	NUOVI MERCATI	1. STRATEGIA DI PENETRAZIONE NEL MERCATO	3. STRATEGIA DI SVILUPPO DEL PRODOTTO
		2. STRATEGIA DI SVILUPPO DEL MERCATO	(STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE)

Le principali classi di opportunità di sviluppo

SVILUPPO INTENSIVO	SVILUPPO INTEGRATO	SVILUPPO DIVERSIFICATO
☐ Penetrazione del mercato ☐ Sviluppo del mercato ☐ Sviluppo del prodotto	☐ Integrazione verticale ascendente ☐ Integrazione verticale discendente ☐ Integrazione orizzontale	☐ Diversificazione concentrica ☐ Diversificazione orizzontale ☐ Diversificazione conglomerativa

Alternative di crescita e di diversificazione



CASO BARILLA S.p.A.

Il lancio di una nuova linea di prodotti (1975)

Barilla nel 1975

-> Era un'azienda monoprodotto

I rischi delle aziende monoprodotto?

- ☐ Obsolescenza del prodotto
- ☐ Possibile cambiamento delle abitudini dei consumatori
- ☐ Possibile cambiamento costi/ricavi dell'attività svolta

-> **Obiettivo:** sviluppare nuovi prodotti per ridurre il peso della pasta alimentare sul fatturato

Perché se era un prodotto consolidato nelle abitudini alimentari degli italiani?

- Declino consumo procapite
- Prodotto in fase di maturità
- Nel 1973 il governo italiano aveva stabilito il controllo dei prezzi
- Incremento del costo delle materie prime

Quali alternative di sviluppo per Barilla?

	Prodotti Attuali	Prodotti Nuovi
Mercati Attuali	1. Penetrazione del mercato	3. Sviluppo del prodotto
Mercati Nuovi	2. Sviluppo del mercato	4. Diversificazione

La diversificazione delle attività: schema del processo di analisi

- ☐ Analisi del portafoglio prodotti
 - ☐ Analisi della mission aziendale
 - Mercati alimentari di grandi dimensioni
 - Prodotti di consumo quotidiano familiare
 - Target di acquisto 'massaie'
 - ☐ Analisi opportunità di settore e sinergie aziendali
 - ☐ Analisi barriere all'entrata e vincoli aziendali
 - ☐ Scelta del mercato obiettivo
 - ☐ Verifica coerenza con la mission aziendale
 - ☐ Definizione delle strategie per la diversificazione
-

Produzione nazionale prodotti da forno

ALLEGATO 2. - Stima della produzione nazionale dei prodotti da forno.

Categoria	1967	1968		1969		1970		1971		1972		1973		1974	
	Ton.	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %
<i>Secchi non dolci</i>															
Crackers	13.500	16.000	+18	17.000	+ 6	18.000	+ 6	17.000	- 5	17.500	+ 3	20.000	+14	21.000	+ 5
Fette biscottate	12.000	13.000	+ 8	14.500	+11	17.000	+17	18.000	+ 6	17.000	- 6	23.000	+35	23.000	-
<i>Secchi dolci</i>															
Wafers	13.500	13.000	- 4	13.000	-	12.000	- 8	11.000	- 8	11.500	+ 4	12.000	+ 4	11.500	- 4
Biscotti farciti e ricop.	11.500	12.500	+ 9	13.000	+ 4	15.000	+15	15.000	-	17.000	+13	18.000	+ 6	17.800	- 3
Biscotti secchi stamp.	48.000	50.000	+ 4	54.000	+ 8	54.000	-	56.000	+ 4	57.000	+ 2	56.000	- 2	58.000	+ 3
Frolle e frollini	38.000	39.000	+ 2	42.000	+ 8	45.000	+ 7	48.000	+ 6	53.000	+10	60.000	+13	66.000	+10
Altri biscotti	25.000	26.000	+ 4	27.000	+ 4	28.000	+ 3	30.000	+ 7	32.000	+ 6	33.000	+ 3	36.000	+ 9
<i>Dolci non secchi</i>															
Panettone	21.500	22.000	+ 2	23.500	+ 7	26.000	+10	26.500	+ 2	27.500	+ 3	29.000	+ 5	28.000	- 3
Colomba	4.500	5.000	+11	5.500	+10	6.000	+ 9	6.500	+ 8	6.800	+ 4	7.000	+ 3	7.200	+ 3
Pandoro-veneziana	2.500	3.000	+20	3.500	+16	4.000	+14	4.500	+12	5.300	+18	6.000	+13	6.800	+13
Forno monodose	24.000	26.500	+10	36.000	+36	39.500	+10	42.500	+ 7	46.000	+ 8	49.000	+ 6	52.000	+ 6
Forno pluridose	10.000	12.000	+20	9.500	-21	11.000	+16	8.000	-27	8.500	+ 6	8.500	-	11.500	+35
TOTALE	224.000	236.000	+ 6	256.500	+ 9	273.500	+ 7	283.500	+ 3	299.100	+ 5	321.500	+ 7	336.500	+ 5

Classificazione prodotti da forno

BARILLA S.P.A. (B)

11

ALLEGATO 3. - *Classificazione del mercato dei prodotti da forno (*) (produzione in tonnellate - 1974).*

		Dolci		Non dolci	
Secchi	Biscotti			Crackers	21.000 6.2%
	- Frollini	66.000	19,5%	Fette biscott.	23.000 6,8%
	- Secchi stamp.	58.000	17,1%		44.000 13,0%
	- Wafer	11.500	3,4%		
	- Farciti ric.	17.500	5,2%		
	- Altri	36.000	10,6%		
	TOTALE biscotti	189.000	55,8%		
Non secchi	Pluridose				
	- Panettoni	28.000	8,3%		
	- Colombe	7.200	2,1%		
	- Pandoro	6.800	2,0%		
	- Altri	11.500	3,4%		
	TOTALE pluridose	53.500	15,8%		
	Monodose	52.000	15,4%		
			31,2%		

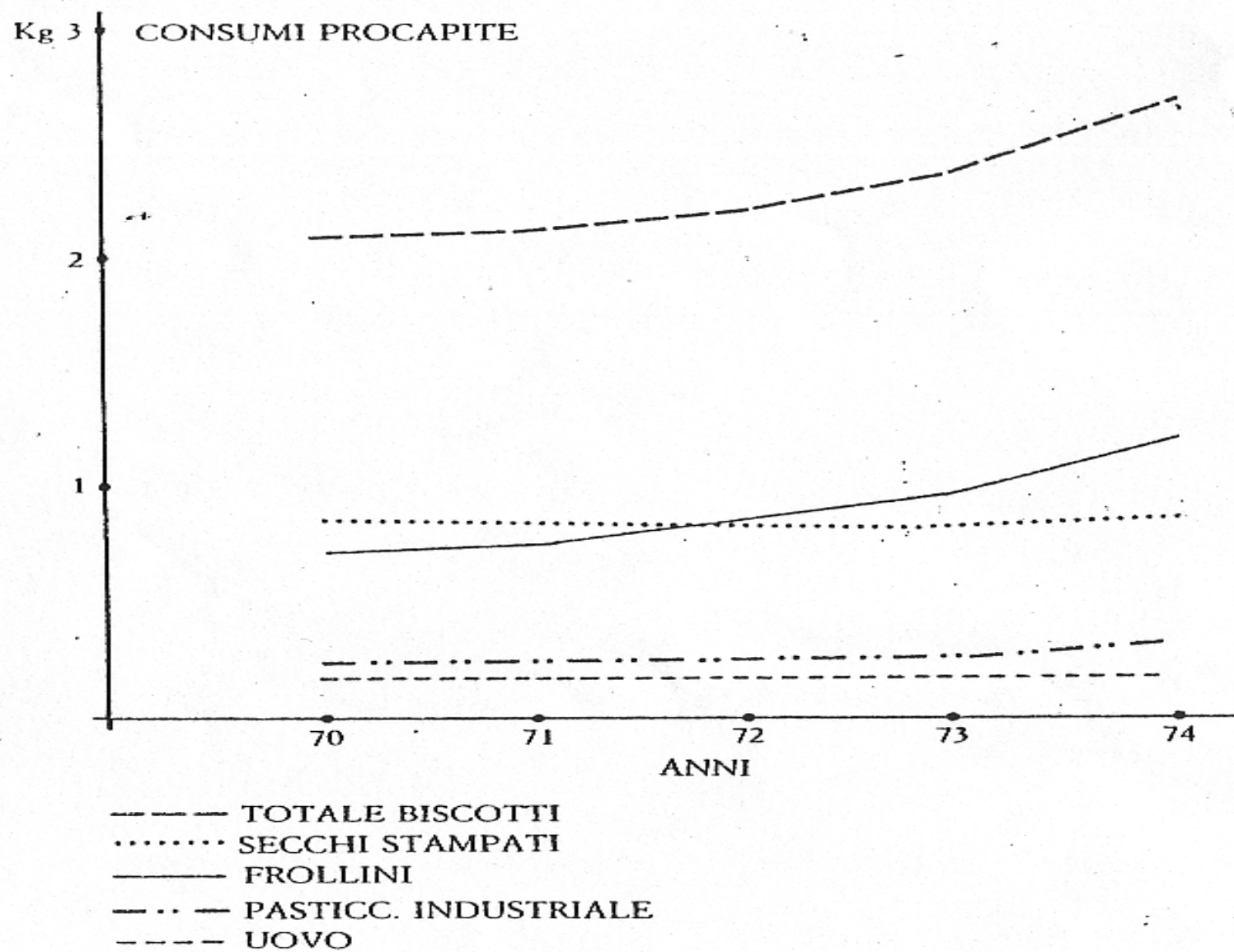
(*) Escluso pane, grissini e prodotti per l'infanzia.

CONSUMI PROCAPITE IN ITALIA

ANNO	Kg/anno	Var. annua
1970	2,13	
1971	2,14	0,5%
1972	2,24	4,6%
1973	2,40	7,1%
1974	2,70	12,5%

Proiezione anni '80: 1985 6 Kg procapite (simile F e GB)

ALLEGATO 5. - *Ciclo vitale dei biscotti - anni 70/74.*



Le mosse successive di Barilla

Al via un'innovativa linea di pasta secca prodotta nell'impianto di Parma costato 200 miliardi di lire

Barilla lancia i «ripieni freschi»

SV. RENATO

MILANO — Per Barilla fare pasta è ovviamente un grande business che vale almeno il 50% del suo fatturato (nel '98 è stato di 3.600 miliardi); ma è anche una vera e propria missione. Solo così si spiega perché, un anno e mezzo dopo avere dato mestamente l'addio alla pasta fresca, la società di Parma ha deciso che nella gamma dei suoi prodotti non può e non deve mancare la pasta ripiena. Che di per sé richiama lo stereotipo della pasta fresca, ma che in questo caso fresca non è.

È invece una pasta «assolutamente innovativa» — assicurano i responsabili del gruppo di Parma — composta di sfoglia secca impastata con uova e materie prime per i ripieni ad alto contenuto qualitativo, nonché di assoluta freschezza. Un prodotto ottenuto con un processo tecnologico avanzatissimo, messo a punto dai progettisti interni all'azienda, che hanno così «creato un nuovo segmento di mercato». Dove evidentemente Barilla conta di fare ciò

E Spinosi conquista l'Oriente con i suoi maccheroni

MILANO — I maccheroncini di sola semola e uova prodotti da Vincenzo Spinosi conquistano il Sud-Est asiatico. La catena alberghiera Shangri-La di Hong Kong, che opera nella fascia lusso con 39 hotel in tutto l'estremo oriente, ha inserito nei propri menù una serie di piatti made in Italy preparati con i «maccheroncini» dell'imprenditore di Campofilone, in provincia di Ascoli Piceno.

Il contratto per i cinesi è stato firmato da Giovanni Angelini, un italiano che di Shangri-La è il direttore generale. Per il piccolo pastificio marchigiano (produce pasta da una decina d'anni e conta 11

dipendenti e 3 miliardi di fatturato), la cui pasta è presente da Peck e da Il salumaio di Montanapoleone oltre che nei migliori ristoranti italiani, si tratta di un importante traguardo che fa il paio con il contratto firmato a inizio d'anno con l'importatore e distributore Italfood di San Francisco, negli Usa.

Sempre quest'anno la pasta Spinosi è arrivata in Giappone, nelle vetrine delle catene Seibo, Isetan e Takashimaya e nelle cucine dell'hotel Ritz di Osaka. E da settembre è anche presente in Francia, sulla tavola dell'esclusivo hotel LaFayette di Parigi.

che già fa nel canale della pasta tradizionale, e cioè diventare leader di mercato.

Della nuova proposta sono pochi a conoscerne i segreti, ma è la stessa azienda a dire che si tratta di tortellini e tortelloni «che coniugano il meglio della gastronomia italiana con le esigenze di servizio del consumatore moderno». E l'amministratore delegato Paolo Barilla fa rilevare che «questo è il nostro primo

prodotto che nasce globale», nel senso che è destinato a un mercato che non è solo italiano, ma internazionale. Come peraltro è stato il campione di 22 mila assaggi finora compiuti per gli inevitabili test di preparazione. Ora però sarà il mercato «vero» a dire la sua.

Con l'inaugurazione, l'altro ieri, dell'impianto per la produzione di pasta all'uovo realizzato a Pedrignano (la vecchia sede nel

centro di Parma la famiglia Barilla l'ha ceduta al Comune che ha già deliberato la costruzione di un centro residenziale con auditorium e area verde), costato 200 miliardi e che occupa 190 addetti, la nuova pasta ripiena Barilla è già pronta per essere portata sulla tavola di tutta Europa; nel 2000 sarà invece la volta degli Stati Uniti.

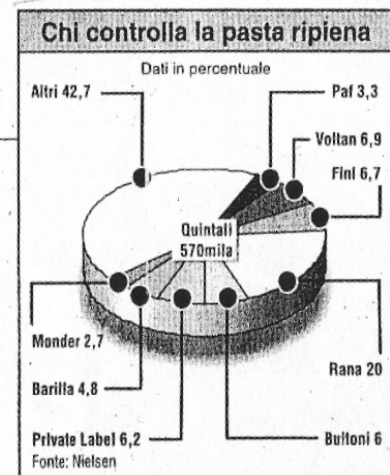
Nessuno in azienda si sbilancia sulle previsioni. Lo «scotto»

subito dall'esito della pasta fresca è stato vistoso (allora il lancio comportò un investimento complessivo di 30 miliardi) e, soprattutto, la nuova proposta Barilla, per quanto innovativa essa sia, si inserisce all'interno di una nicchia che vede la presenza di Rana, Fini e Buitoni che, come Barilla, hanno da sempre le mani in pasta.

Oggi il mercato della pasta ripiena è di circa 570 mila quin-

tali per un valore stimato sui 700 miliardi di lire. Di questo solo il 17% è rappresentato dalla pasta ripiena secca, mentre quella fresca incide per l'83 per cento. E qui a farla da padrone è Rana, con il suo fondatore e presidente che, più brillante che mai, dichiara di avere nel cassetto un progetto «per portare in Autogrill il tortellino firmato da Giovanni Rana».

Nicola Dante Basile



Barilla 2010

Le aree di prodotto: primo piatto



Nel settore Primo Piatto, Barilla è leader nel mercato della **pasta** in Italia e nel mondo, dove è presente con il marchio Barilla, simbolo della gastronomia italiana, e con tre marchi leader a livello locale (Misko in Grecia, Filiz in Turchia e Yemina in Messico). Barilla presidia inoltre il segmento dei **sughi pronti**, con oltre 40 ricette diverse per assicurare una giusta risposta alle necessità delle persone a livello mondiale.

Le aree di prodotto: prodotti da forno



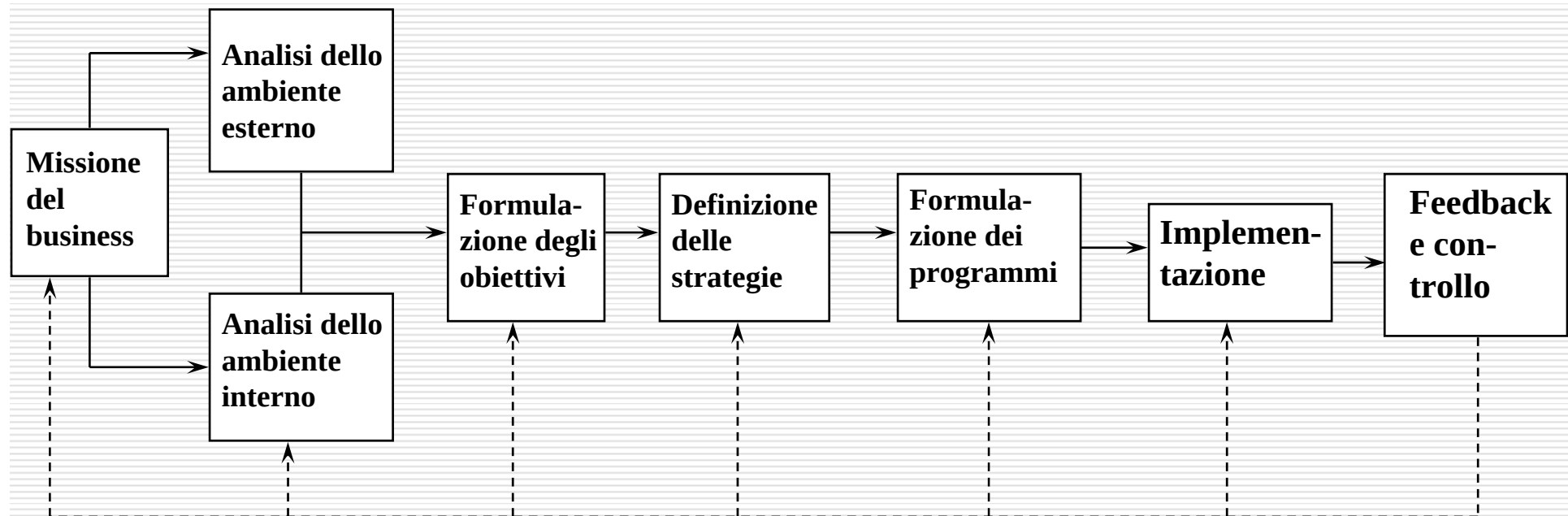
In quest'area rientrano quei prodotti che coprono i diversi momenti di consumo dalla prima colazione al fuori pasto ovvero:

- biscotti
 - fette biscottate
 - cereali
 - snack
 - pasticceria
 - pani morbidi
 - brioche e merende
 - torte e pani croccanti
- un'offerta che comprende quasi 100 prodotti, frutto di 25 diverse tecnologie produttive.

La pianificazione strategica a livello di business (competitiva)



Il processo di pianificazione strategica a livello di business si articola in 8 fasi:



4. LA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'impresa persegue solitamente obiettivi molteplici:

- redditività;
- sviluppo delle vendite;
- quota di mercato;
- innovazione;

Gli obiettivi devono essere:

- strutturati gerarchicamente;
 - quantificati (ampiezza e tempo);
 - realistici;
 - coerenti.
-

5. LA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE

Per il conseguimento degli obiettivi, la definizione della strategia è la base per la determinazione dei programmi operativi.

Esistono 3 strategie fondamentali (Porter)

- **Leadership di costo** (minimo livello dei costi di produzione e distribuzione – prezzi più bassi della concorrenza sul mercato – elevata quota di mercato)
- **Differenziazione** (linea di prodotti differenziata tale da essere palesemente differente da quella della concorrenza)
- **Specializzazione o focalizzazione** (concentrazione operativa su alcuni segmenti di mercato)

6. LA FORMULAZIONE e l'ATTUAZIONE dei PROGRAMMI

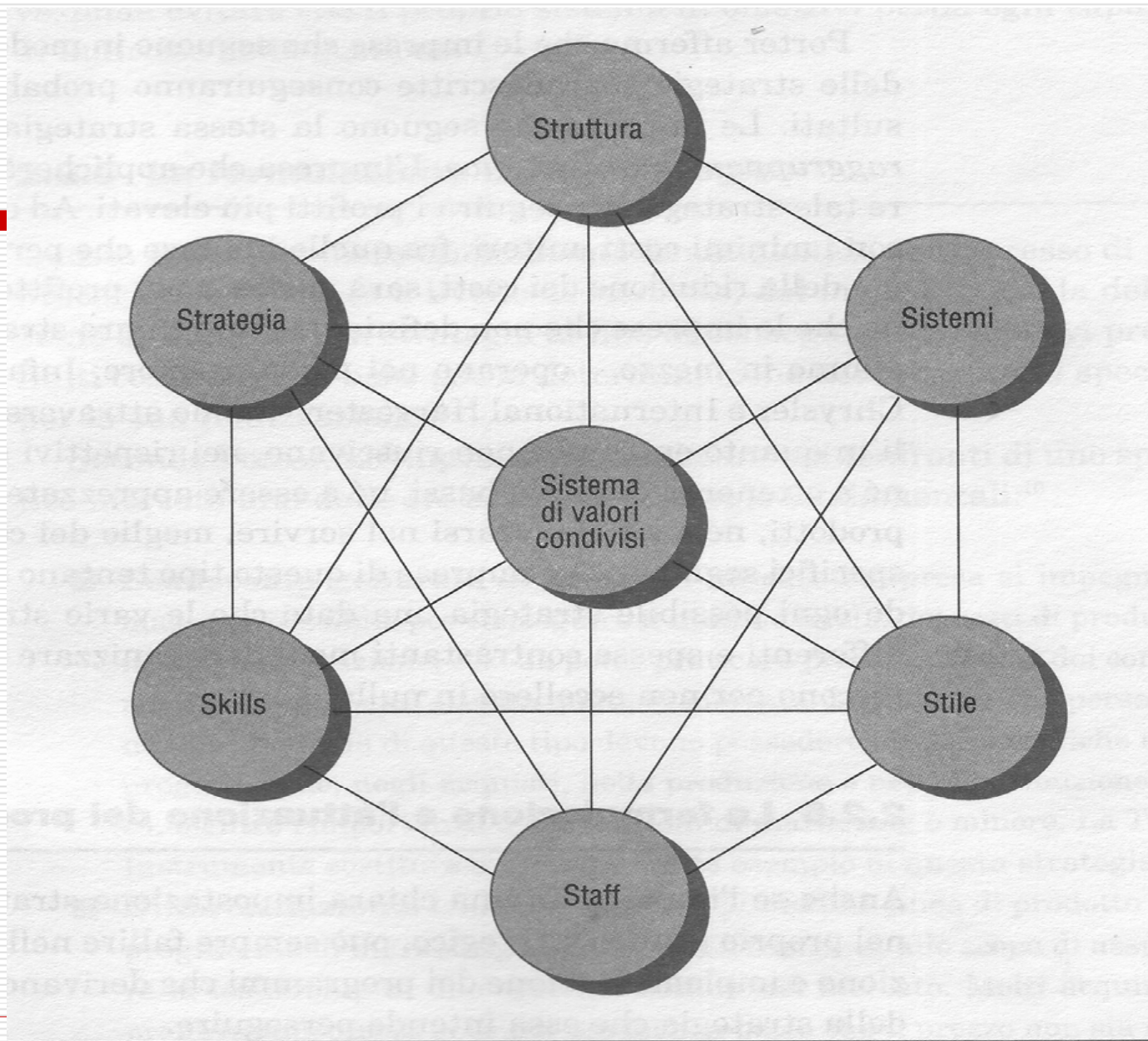
La strategia è solo una delle 7 variabili che le imprese di successo presidiano.

Variabili “hardware” del successo:

- strategia
- struttura
- sistemi gestionali.

Variabili “software” del successo:

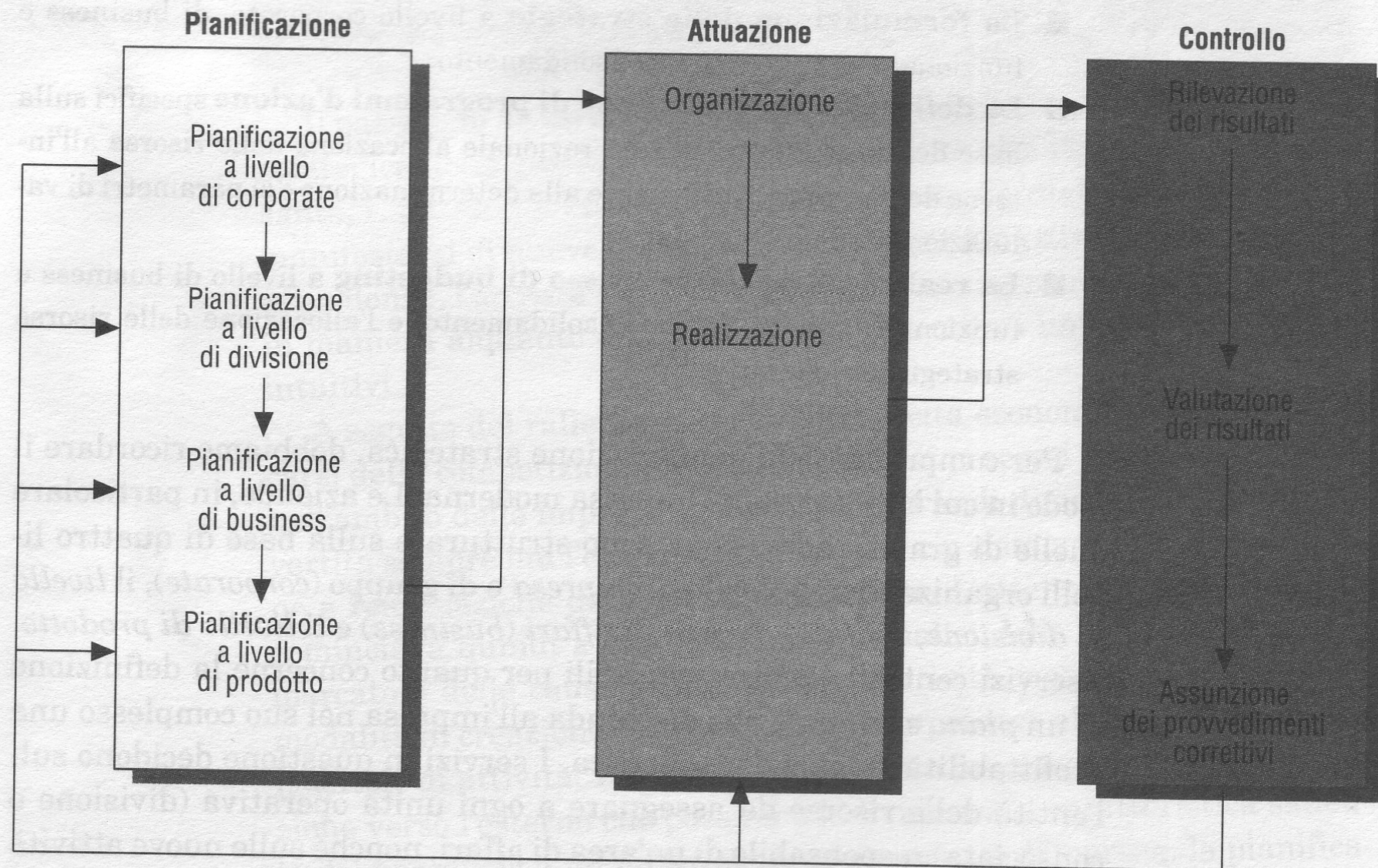
- stile direzionale
 - skills
 - staffing
 - sistema di valori condivisi.
-



7. IL MONITORAGGIO DEI RISULTATI

La disponibilità di un accurato sistema di monitoraggio dei risultati perseguiti e delle nuove opportunità di sviluppo derivanti da un ambiente in continuo mutamento, consente la realizzazione di appropriati aggiustamenti in ogni fase del processo di pianificazione strategica ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali.

EFFICIENZA EFFICACIA ELASTICITA'/FLESSIBILITA'



La catena del valore di Porter

La formulazione della strategia competitiva può essere guidata dal concetto di CDV.

- L'azienda crea valore per il cliente (misurato dal prezzo che è disposto a pagare)
- Il valore è suddiviso in due parti

Costi sostenuti per:

- Progettare
- Produrre
- Vendere
- Distribuire
- Fornire assistenza

Margine aziendale



Schema di catena del valore generica



Rapporti tra strategia competitiva e strategie funzionali

