

La missione

Definizione di Strategic Business Unit

Una SBU è un'unità operativa o centro di pianificazione che raggruppa una serie ben precisa di prodotti e servizi venduti a un gruppo uniforme di clienti e che deve competere con un gruppo di concorrenti ben definito

Ricordarsi che lo sviluppo de BP è iterativo

La missione: descrizione dello scope

Evidenziare le differenze tra attuale e futuro

	Attuale	Futuro
Ampiezza del prodotto	Descrivere la gamma dei prodotti e servizi che si intende offrire nell'immediato e nel futuro tenendo conto delle tendenze del settore	
Estensione del mercato	Descrivere i mercati finali a cui i prodotti e servizi si rivolgono sempre tenendo conto delle tendenze del settore	
Estensione geografica	Descrivere l'estensione geografica del business	
Azioni per sostenere la competitività	Descrivere le principali azioni che pensate di sviluppare per conquistare una posizione competitiva sul mercato	

La missione: la segmentazione

Segmenti di mercato	Prodotto offerto	Punti di Forza
S1	Riassumere le conclusioni del piano di marketing	
S2	Ricordarsi che: <ul style="list-style-type: none"> • Un segmento di mercato è un gruppo di consumatori che ha un pattern di consumi molto simile • Il concetto di segmento è importante per individuare i vantaggi competitivi 	
S3		
S4		

La missione: integrazione verticale ed orizzontale

La SBU comprende uno o più segmenti di mercato

Attività della catena del valore	SBU1	SBU2	Grado di integrazione orizzontale
A1 (R&D)	Grado di internalizzazione A = alto M = medio B = basso		M
A2 (Materie prime)			
A3 (...)			
An (Distribuzione)	M	B	A
Grado di integrazione verticale	B	M	

Si possono utilizzare anche misure più sofisticate

La missione: Strategia di crescita

- Definire una propria strategia di crescita tenendo conto delle seguenti alternative:



La missione: obiettivi di prestazione

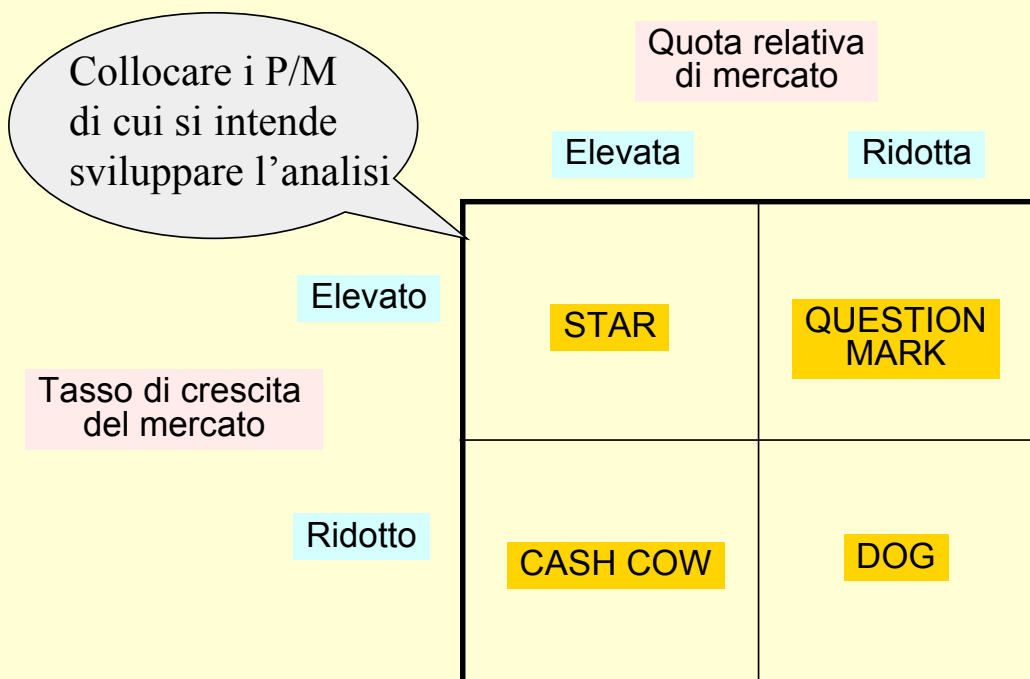
Riassumere i principali obiettivi

Indicatori di prestazione	2000	2001	2002	Commenti
Fatturato				
Utili				
Attività				
Mezzi terzi/ Mezzi propri				
ROE				
ROI				
...				

Le matrici di portafoglio

- Le matrici di portafoglio sono state sviluppate a partire dagli anni '70 per aiutare i manager a conoscere meglio la posizione competitiva dell'intero portafoglio di business.
- Dove è possibile, possono essere anche utilizzate per confrontare la propria posizione con quella dei propri concorrenti.
- Le matrici più diffuse sono:
 - Crescita vs. quota di mercato
 - Attrattività vs. capacità competitiva
 - Ciclo di vita
 - BCG

Le matrici di portafoglio: Attrattività del settore - Capacità competitiva



La matrice di portafoglio Attrattività del settore – Capacità competitiva Strategie generali

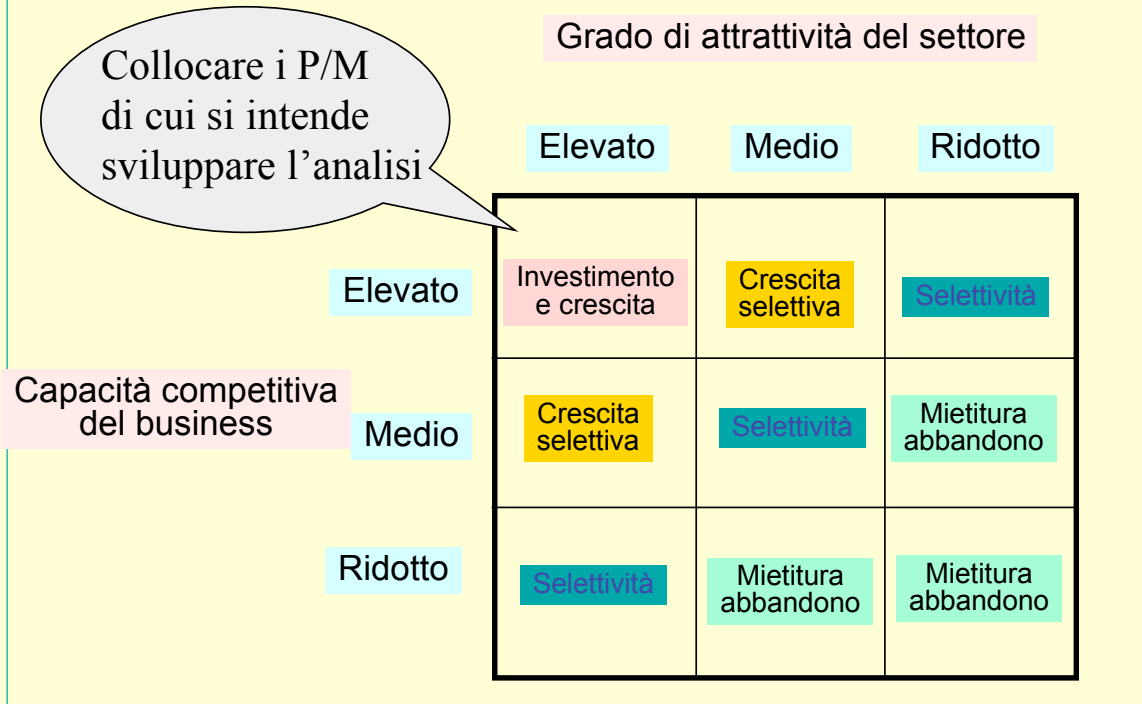
Punti di demarcazione

- Orizzontale: Tasso di crescita del settore, o tasso di crescita PNL, o crescita media ponderata dei settori, o obiettivo manageriale di crescita complessiva
- Verticale: La quota relativa di mercato è pari a 1 se si separa il leader dall'imitatore o a 1,5 per indicare una forte leadership o predominio.

Strategie generali

Categoria di business	Orientamento quota di mercato	Redditività del business	Investimenti necessari	Flusso di cassa netto
Start	Mantenere / Aumentare	Elevata	Elevata	Intorno allo zero o leggermente negativo
Cash Cows	Mantenere	Elevata	Ridotti	Estremamente positivo
Question Marks	Aumentare	Nessuna o negativa	Molto elevati	Estremamente negativo
	Mietere / Liquidare	Bassa o negativa	Disinvestimento	Positivo
Dogs	Mietere / Liquidare	Bassa o negativa	Disinvestimento	Positivo

Le matrici di portafoglio: Crescita - Quota di mercato



Le matrici di portafoglio: Crescita - Quota di mercato Strategie generali

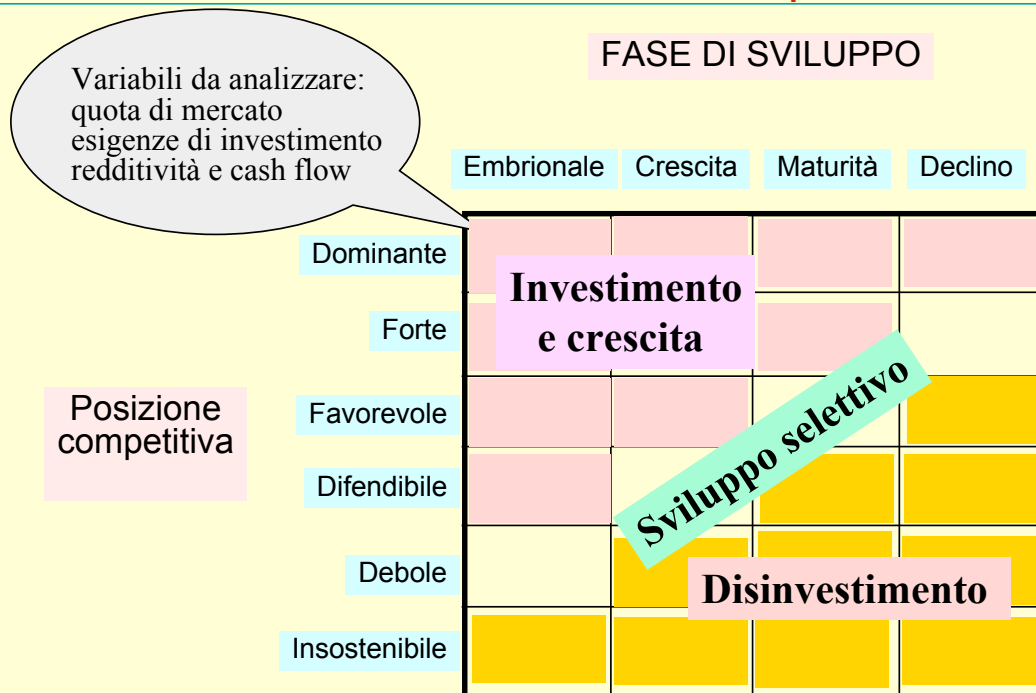
Dimensioni della matrice

- Grado di attrattività del settore: valutazione soggettiva basata su fattori esterni, non controllabili dall'azienda, che danno ragione della struttura del settore in cui opera il business e della concorrenza che deve affrontare
- Capacità competitiva del business: valutazione soggettiva basata sui fattori critici di successo, in larga misura controllabili dall'azienda, che definiscono la posizione competitiva dell'azienda all'interno del proprio settore

Strategie generali

		Grado di attrattività del settore		
		Elevato	Medio	Basso
Capacità competitiva del business	Elevato	Crescita Ricerca del predominio Massimizzazione degli investimenti	Individuazione dei segmenti in espansione Investimenti ingenti Mantenimento della posizione altrove	Mantenimento della posizione complessiva Ricerca di flussi di cassa Investimenti a livello di mantenimento
	Medio	Valutazione delle potenzialità di leadership attraverso la segmentazione Individuazione delle carenze Aumento dei punti di forza Specializzazione	Individuazione dei segmenti in espansione Specializzazione Investimenti selettivi	Eliminazione di alcune linee Riduzione al minimo degli investimenti Posizionamento volto al disinvestimento
	Basso	Specializzazione Ricerca di nicchie Eventuali acquisizioni	Specializzazione Ricerca di nicchie Eventuale uscita	Fiducia nelle capacità di guida dei leader Attacco contro i generatori di cassa dei concorrenti Determinazione delle scadenze di uscita e di disinvestimento

Le matrici di portafoglio: Ciclo di vita - Posizione competitiva



Gli esempi che seguono sono tratti da
Hax A.J., Majluf N.S.
“La gestione strategica dell’impresa”,
1991, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane

Le matrici di portafoglio: Ciclo di vita - Posizione competitiva Strategie generali (1)

Dimensioni della matrice

- Esterna: fasi di maturità del settore valutate soggettivamente in base agli otto seguenti fattori esterni ed alla relativa descrizione

Strategie generali

Fattori considerati	FASE DI SVILUPPO			
	Embrionale	Crescita	Maturità	Declino
1. Tasso di crescita del mercato	In fase di accelerazione: non è possibile calcolare tassi realistici perché la base è troppo ridotta	Più veloce rispetto a quello del PNL ma comunque costante o in fase di decelerazione	Pari o inferiore a quello del PNL, ciclico	Il volume del settore è soggetto a ciclicità ma diminuisce nel lungo periodo
2. Potenzialità del settore	Di solito difficile da determinare	Supera notevolmente il volume del settore ma è soggetto a sviluppi imprevisti	Nota: i mercati primari si avvicinano alla saturazione	È stata raggiunta la saturazione; non resta alcuna potenzialità.
3. Ampiezza della linea di prodotto	Viene definita fa linea base di prodotto	Rapida proliferazione a fronte dell'estensione delle linee di prodotto	Rotazione dei prodotti ma estensione della linea pressoché invariata	In fase di restringimento
4. Numero di concorrenti	In rapido aumento	Si sta avvicinando al picco; susseguente sconvolgimento e consolidamento	Stabile	In fase di diminuzione ma il business potrebbe suddividersi in molti piccoli fornitori a livello locale

Fonte: "La gestione strategica dell'impresa", di A.C.Hax, N.S.Majluf, 1991, ESI

Le matrici di portafoglio: Ciclo di vita - Posizione competitiva Strategie generali (2)

Fattori considerati	FASE DI SVILUPPO			
	Embrionale	Crescita	Maturità	Declino
5. Grado di stabilità della quota di mercato	Instabile	Poche aziende detengono grandi quote; può variare il posto in classifica ma è poco probabile che le aziende con quote ridotte riescano ad aumentare di molto la propria quota	Consolidamento delle aziende che hanno delle quote consistenti	Aumenta la concentrazione con l'uscita di scena delle aziende marginali; oppure le quote vengono suddivise tra piccole aziende locali
6. Modelli di acquisto	Pochi o nessuno	Alcuni; gli acquirenti sono aggressivi	I fornitori sono noti; i modelli di acquisto sono consolidati	Forti; diminuisce il numero di alternative
7. Facilità di entrata	Di norma facile ma le opportunità potrebbero anche non essere così evidenti	Di norma facile, la presenza dei concorrenti è neutralizzata da un tasso di crescita sostenuto	Difficile; i concorrenti sono consolidati e la crescita rallenta	Difficile; scarso incentivo
8. Tecnologia	Sviluppo del concetto e engineering del prodotto	Affinamento ed estensione della linea di prodotto	Affinamento del processo e delle materie prime; sviluppo di una nuova linea di prodotti per dare nuovo impulso alla crescita	Ruolo marginale

Fonte: "La gestione strategica dell'impresa", di A.C.Hax, N.S.Majluf, 1991, ESI

Le matrici di portafoglio: Ciclo di vita - Posizione competitiva Strategie generali (3)

Dimensioni della matrice

- Interna: Posizione competitiva del business delineata in seguito al giudizio soggettivo in linea con le sei categorie concorrenziali seguenti:

Criteri di classificazione della posizione concorrenziale

1. **Dominante**; si tratta di una posizione molto rara, che spesso deriva da un quasi monopolio o da una leadership tecnologica molto protetta.
2. **Forte**: concorrenti dominanti o forti non esistono in tutti i settori. Generalmente un concorrente forte può operare le proprie scelte strategiche senza tener conto delle mosse dei propri avversari.
3. **Favorevole**: in settori frammentati dove nessun concorrente ha il predominio netto sugli altri, i leader godono di una posizione favorevole.
4. **Difendibile**: posizione che può rimanere redditizia grazie alla specializzazione inserita in una nicchia ristretta o protetta. Può trattarsi di una specializzazione geografica o di prodotto,
5. **Debole**: si tratta di concorrenti di per sé deboli ed incapaci di sopravvivere a lungo o di generare profitti a causa della natura competitiva del settore in cui operano, oppure di concorrenti più grandi e potenzialmente più forti che stanno scontando errori del passato o che presentano carenze critiche.
6. **Insostenibile**: è il riconoscimento finale della mancanza assoluta di capacità competitiva, adesso e in futuro, dell'azienda in quei particolare business e quindi l'uscita è l'unica risposta strategica possibile.

Fonte: "La gestione strategica dell'impresa", di A.C.Hax, N.S.Majluf, 1991, ESI

Le matrici di portafoglio: Ciclo di vita - Posizione competitiva Strategie generali (4)

A: Quote di mercato

	Fase embrionale	Fase di crescita	Fase di maturità	Fase di declino
Dominante	Chi è fuori tenta di entrare Mantenere la posizione	Mantenere la posizione Mantenere la quota	Mantenere la posizione Crescere con il settore	Mantenere la posizione
Forte	Tentativi di migliorare la posizione Chi è fuori tenta di entrare	Tentativo di migliorare la posizione Tentativo di entrata	Mantenere la posizione Crescere con il settore	Mantenere la posizione oppure mietere
Favorevole	Entrata selettiva oppure chi è fuori tenta di entrare Tentativo di migliorare la posizione in modo selettivo	Tentativo di migliorare la posizione Tentativo di entrata selettiva	Atteggiamento di vigilanza o mantenimento Trovare una nicchia e tentare di difenderla	Mietere oppure ritirarsi gradualmente
Difendibile	Tentare di mantenere la posizione in modo selettivo	Trovare una nicchia e difenderla	Trovare una nicchia e limitarsi ad essa oppure ritirarsi gradualmente	Ritirarsi gradualmente oppure abbandonare
Debole	Ripresa o Uscita	Inversione di tendenza o abbandono	Inversione di tendenza o ritiro graduale	Abbandonare

Fonte: "La gestione strategica dell'impresa", di A.C.Hax, N.S.Majluf, 1991, ESI

Le matrici di portafoglio: Ciclo di vita - Posizione competitiva Strategie generali (5)

B: Esigenze di investimento

	Fase embrionale	Fase di crescita	Fase di maturità	Fase di declino
Dominante	Investire un po' più rapidamente di quanto non imponga il mercato	Investire per sostenere il tasso di crescita (e prevenire nuovi [?] concorrenti)	Quota di reinvestimento necessaria	Quota di reinvestimento necessaria
Forte	Investire alla velocità indicata dal mercato	Investire per aumentare il tasso di crescita (e migliorare la posizione)	Quota di reinvestimento necessaria	Reinvestimento minimo o mantenimento
Favorevole	Investire selettivamente	Investimento selettivo per migliorare la posizione	Reinvestimento minimo e/o selettivo	Investimento minimo e mantenimento oppure disinvestimento
Difendibile	Investire (molto) selettivamente	Investimento selettivo	Reinvestimento minimo o disinvestimento	Disinvestire o abbandonare
Debole	Investire oppure abbandonare	Investimento o abbandono	Investire selettivamente oppure disinvestire	Abbandonare

I termini investire e disinvestire sono utilizzati nel senso più ampio e non si limitano a fabbricati, impianti e macchinari.

Fonte: "La gestione strategica dell'impresa", di A.C.Hax, N.S.Majluf, 1991, ESI

Le matrici di portafoglio: Ciclo di vita - Posizione competitiva Strategie generali (6)

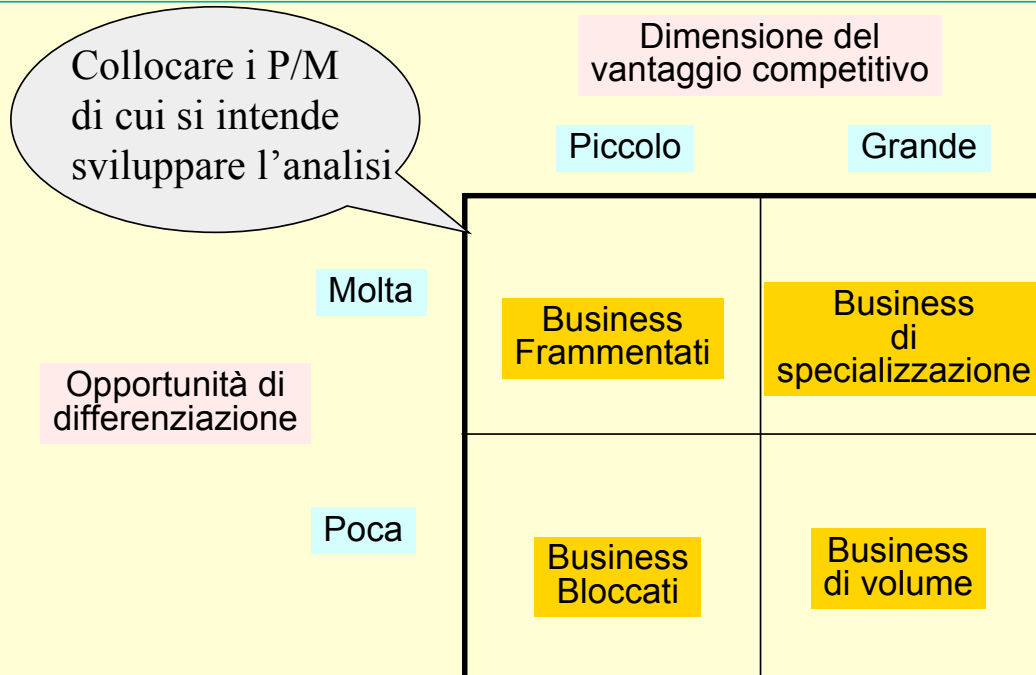
C: Redditività e flusso di cassa

	Fase embrionale	Fase di crescita	Fase di maturità	Fase di declino
Dominante	Probabilmente redditizio ma non necessariamente Utilizzatore netto di cassa	Redditizio Probabilmente generatore netto di cassa (ma non necessariamente)	Redditizio Generatore netto di cassa	Redditizio Generatore netto di cassa
Forte	Potrebbe essere non redditizio Utilizzatore netto di cassa	Probabilmente redditizio Probabile utilizzatore netto di cassa	Redditizio Generatore netto di cassa	Redditizio Generatore netto di cassa
Favorevole	Probabilmente non redditizio Utilizzatore netto di cassa	Marginalmente redditizio Utilizzatore netto di cassa	Limitatamente redditizio Generatore netto di cassa	Limitatamente redditizio Equilibrio di flusso di cassa
Difendibile	Non redditizio Utilizzatore netto di cassa	Non redditizio Utilizzatore netto di cassa oppure equilibrio del flusso di cassa	Appena redditizio Equilibrio di flusso di cassa	Appena redditizio Equilibrio di flusso di cassa
Debole	Non redditizio Utilizzatore netto di cassa	Non redditizio Utilizzatore netto di cassa oppure equilibrio del flusso di cassa	Non redditizio Utilizzatore oppure generatore netto di cassa	Non redditizio (storno)

Oltre alla generazione o all'utilizzo di cassa, in ogni quadrante può figurare anche generazione o utilizzo di risorse manageriali. In alcuni casi, nel valutare la performance di una data unità, si dovrebbe tener conto del suo valore di risparmio fiscale.

Fonte: "La gestione strategica dell'impresa", di A.C.Hax, N.S.Majluf, 1991, ESI

Le matrici di portafoglio: BCG: Differenziazione - Vantaggio competitivo



Le matrici di portafoglio: BCG: Differenziazione - Vantaggio competitivo Strategie generali

Dimensioni della matrice

- Modalità di concorrenza: Valutare soggettivamente se esistono molti o pochi modi di conseguire il vantaggio competitivo, il che è determinato in larga misura dalle capacità di differenziazione all'interno del settore.
- Dimensioni del vantaggio competitivo: Valutare soggettivamente se l'estensione e la difendibilità del vantaggio competitivo sono piccole o grandi, il che dipende in larga misura dalla consistenza delle barriere all'entrata nel settore in questione.

Strategie generali

Categoria di business	Strategia generale
Business di volume	Posizione di costo inferiore, leadership sulle vendite
Business di specializzazione	O trovare una nicchia in un segmento del mercato oppure coprire l'intero mercato con prodotti differenziati Non impantanarsi a metà
Business frammentati	Molte modalità di concorrenza. Tener conto dei propri punti di forza relativi alle proprie competenze esclusive
Business bloccati	Sopravvivere, ridurre i costi, massimizzare la produttività