

WOBI on Strategy



EXECUTIVE SUMMARY

Powered by

WOBI

DR. MICHAEL PORTER



**Autorità mondiale in materia di
strategia competitiva**

Conosciuto a livello mondiale come il padre della strategia aziendale moderna, il Dott. Michael E. Porter è un illustre economista e una delle più importanti autorità in materia di management e competitività. Nel corso della sua carriera presso la Harvard Business School, ha portato la teoria economica e i concetti della strategia a influire su molti dei complessi temi che riguardano le aziende, le economie e le società, tra cui la concorrenza, la strategia aziendale, lo sviluppo economico, l'ambiente e la sanità.

L'evento 100% online con il Professor Michael Porter ha svelato le chiavi per pensare alla strategia e spiegato cosa è necessario per competere in un mercato volatile e qual è l'impatto della trasformazione digitale sul panorama strategico e competitivo, fornendo tutti gli strumenti per assicurare la prosperità delle nostre organizzazioni.

1

SESSIONE

COME PENSARE ALLA STRATEGIA

I fondamenti della strategia

La crisi del Covid-19 ha portato con sé una profonda disruption ed è arrivato il momento di pensare alla strategia per affrontare la nuova normalità che si è stabilita in tutto il mondo.

La strategia è una questione di fondamentale importanza, che ha un profondo impatto sulle prestazioni e sulla prosperità delle aziende, della società e dei cittadini. La strategia non ha una formula unica. Deve essere basata sulle circostanze e sulle particolarità di ogni azienda.

Il punto di partenza per sviluppare una buona strategia è comprenderne le basi. Porter sostiene che non esiste un modo unico per competere. La chiave è concentrarsi sul diventare un'azienda unica, non la migliore. Per pensare in modo strategico, devi smettere di competere per essere il migliore e iniziare a competere per essere unico.

Strategia vs Execution

Cosa intendiamo esattamente quando parliamo di strategia? La strategia è l'insieme delle scelte a lungo termine che un'organizzazione prende per distinguersi dalla concorrenza e raggiungere performance migliori. Definisce l'approccio distintivo di un'azienda alla concorrenza, i vantaggi competitivi su cui si baserà e i clienti, o segmenti di clienti, che sceglie di servire.

Spesso non si comprende il vero significato di strategia: è molto più delle aspirazioni, definisce anche il modo per raggiungerle. È essenziale differenziare l'obiettivo dalla strategia: la strategia è l'insieme di azioni che ti porteranno a raggiungere l'obiettivo.

I livelli della strategia

In molte organizzazioni, in particolare in quelle di grandi dimensioni, la strategia si divide in più livelli. La base è la strategia di business: quella sviluppata per ogni business unit. Questo livello è sempre il punto di partenza per il pensiero strategico. Il livello successivo è la strategia di gruppo: una strategia integrata per gruppi di business strettamente correlati all'interno del gruppo. Infine, la strategia corporate, un'unica strategia per l'intera azienda, che raccoglie tutte le singole strategie trovando sinergie tra di loro.

Il ruolo del CEO, del leader delle grandi organizzazioni, è assicurarsi che ogni business unit abbia chiara la sua strategia e che siano tutte allineate tra loro, come gruppo. Deve anche chiedersi come allineare queste strategie all'azienda, a tutte le aree del business e al suo impatto su di esse.

Per iniziare a sviluppare una strategia è fondamentale chiedersi in quali mercati operiamo, qual è il nostro business. Sembra una domanda ovvia, ma la verità è che la maggior parte delle aziende non sa in quale business opera. Per scoprirlo, bisogna analizzare due aspetti: l'ambito di gamma (quali prodotti o gruppi di prodotti costituiscono un business?) e l'ambito geografico (l'attività è locale, nazionale, regionale o globale?).

Le cinque forze

Dobbiamo anche comprendere la struttura del settore (i driver della concorrenza e l'attrattiva in ogni differente business) e la nostra posizione strategica in questo settore. Per analizzare la nostra industry e calcolare il nostro potenziale di redditività, Porter suggerisce di basarci sulle cinque forze: il potere contrattuale del cliente, il potere contrattuale del fornitore, i nuovi competitor, la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi e la concorrenza diretta.

L'efficienza operativa non è sinonimo di strategia. La prima consiste nell'assimilare le "best practice" e continuare a fare ciò che è stato fatto prima ma meglio. Mentre la strategia consiste nel creare una posizione competitiva unica facendo le cose in modo diverso.

Il posizionamento strategico

Il posizionamento strategico è una delle idee fondamentali della strategia e si compone di due elementi:

- Una proposta di valore unica: servire il cliente in modo da valorizzarlo e distinguersi dalla concorrenza.
- Una catena del valore distintiva: la catena del valore rappresenta l'insieme di attività necessarie per offrire la proposta di valore ai clienti.

1

SESSIONE

Trovare una proposta di valore unica spesso implica identificare nuove esigenze e nuovi modi per segmentare il mercato e i clienti, e innovare le caratteristiche dei prodotti e degli approcci ai servizi. Per definire la proposta di valore e come realizzarla, bisogna prendere tre decisioni chiave:

1. Quali consumatori vuoi servire? Qual è il tuo target? Questo punto ha a che vedere con i consumatori finali e con i canali utilizzati per raggiungerli.
2. Quali esigenze vuoi soddisfare, quali prodotti, con quali caratteristiche e quali servizi offrirai?
3. A quale prezzo offrirai questi prodotti o servizi?

Una nuova proposta di valore spesso espande il mercato, servendo nuovi clienti o soddisfacendo nuove esigenze.

L'ultimo passaggio è valutare la nostra strategia, tenendo conto dei seguenti punti:

- Una proposta di valore unica in relazione ai competitor.
- Una catena del valore distintiva, che implica decisioni chiare su come l'azienda opererà in modo diverso per soddisfare la sua proposta di valore.
- Scegliere cosa non fare e trovare i giusti equilibri.
- Integrare le opzioni tra le attività nella catena del valore in modo che si adattino e si rafforzino a vicenda.
- Continuità della direzione strategica, migliorando costantemente la realizzazione e la proposta di valore unica.

Creare valore condiviso

Oggi le aziende di tutto il mondo si trovano ad affrontare grandi cambiamenti nello sviluppo sociale, ambientale ed economico. I governi e le ONG spesso non dispongono di risorse e di capacità sufficienti per far fronte a questi cambiamenti. Si potrebbe dire che le aziende sono l'unica istituzione in grado di soddisfare in modo efficiente le esigenze dei consumatori su larga scala.

Poiché i problemi sociali continuano a crescere e le imprese contribuiscono a questi problemi, la legittimità aziendale precipita. Ecco perché le aziende hanno bisogno di un nuovo approccio.

Ora il ruolo delle aziende non è massimizzare il proprio profitto. Il loro ruolo è sì farlo, ma in un modo che sia anche vantaggioso per la società, favorendo le comunità. Parliamo quindi di valore condiviso (affrontare le esigenze e le sfide della società attraverso l'azienda stessa, secondo un modello di business).

L'IMPATTO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE SUL PANORAMA STRATEGICO E COMPETITIVO

La trasformazione digitale

Tutti i settori oggi stanno cambiando a grande velocità a causa dell'impatto della digital transformation. È la nuova realtà per il mondo del business. La trasformazione digitale ha tre componenti principali:

1. **Tecnologia digitale:** offre alcuni vantaggi come l'intelligenza artificiale e l'elaborazione dei dati.
2. **Macchine:** ci aiutano a lavorare e realizzare prodotti. I suoi vantaggi includono forza fisica, consistenza, potenza di calcolo e resistenza ad ambienti e climi difficili.
3. **Persone:** rappresentano l'ideazione, la creatività e l'innovazione. I suoi vantaggi sono l'ampio riconoscimento dei modelli sensoriali, le complesse capacità di comunicazione e le sofisticate capacità sensoriali e motorie.

In questo momento ci stiamo rendendo conto che l'idea di sbarazzarsi del lavoro umano e l'automazione estrema sono un errore. Le persone possono arrivare dove le macchine e la tecnologia non possono; possono adattarsi, fare più cose allo stesso tempo e hanno la capacità di evolversi da sole.

I fattori che guidano la strategia digitale

La digital transformation si è sviluppata nel tempo in diversi scenari. Dal suo arrivo nel mondo del business fino ad oggi, è possibile distinguere quattro grandi momenti:

- 1800 - **Prodotti meccanici e processi manuali** - I prodotti venivano fabbricati meccanicamente o elettricamente e le informazioni venivano elaborate e raccolte manualmente.
- Anni '60 - **Automazione della catena del valore** - La tecnologia dell'informazione automatizza i processi e la raccolta e l'analisi delle informazioni nelle attività della catena del valore.
- Anni '90: **Dispersione e integrazione della catena del valore** - Internet consente il coordinamento e l'integrazione attraverso la catena del valore, l'area geografica e con clienti e partner commerciali.
- 2010 - **Prodotti intelligenti e connessi (IoT)** - L'Information Technology è incorporata nei prodotti stessi, ampliando il modo in cui i prodotti creano valore e cambiando la natura della concorrenza.

Le implicazioni della digital transformation

I prodotti intelligenti e connessi offrono opportunità di espansione esponenziale per nuove funzionalità, affidabilità e utilizzo del prodotto molto maggiore e capacità che oltrepassano e trascendono i confini dei prodotti tradizionali.

Questa tipologia di prodotti presenta una serie di peculiarità:

- **Identità e sicurezza:** dobbiamo assicurarci di sapere chi utilizza quel prodotto e che non stiamo comunicando questi dati a terzi, senza il permesso dell'utente.
- **Il cloud:** questo prodotto è connesso al cloud, dove sono archiviate tutte le informazioni. Questo contiene l'intero database estratto dall'uso di quel prodotto e il "Digital Twin", un modello digitale 3D in cui vengono memorizzate le informazioni.
- **Il prodotto:** composto da hardware, software e sensori che catturano le informazioni.
- **Connettività:** consente la comunicazione di rete.

Questi prodotti intelligenti e connessi hanno abilitato nuove capacità e rappresentano uno sviluppo per l'industria e l'azienda, che richiede di adattare la strategia:

1. **Monitoraggio:** sensori e dati esterni consentono il monitoraggio e la supervisione della posizione del prodotto, del suo funzionamento, delle sue condizioni e dell'ambiente circostante.
2. **Controllo:** una volta creato il software per questo prodotto, è possibile controllarne il funzionamento e personalizzarlo in modo molto più efficace. Il software integrato nel prodotto o nel cloud consente:
 - Un'espansione e controllo remoto dei prodotti.
 - Ampie possibilità di personalizzazione.
 - Interfacce digitali, in modo che il contatto con il prodotto non sia manuale.
3. **Ottimizzazione:** Gli algoritmi e i dati raccolti consentono di ottimizzare il funzionamento del prodotto, la sua usabilità e consentono la diagnostica per un servizio più predittivo.
4. **Autonomia:** tutte queste capacità consentono al prodotto di avere un elevato grado di autonomia. La combinazione delle tre capacità consente operazioni autonome, adattamento e personalizzazione automatici del prodotto, autodiagnosi e assistenza e auto-coordinamento con altri prodotti e sistemi.

La strategia digitale

La digital transformation ha portato con sé una moltitudine di opportunità per la concorrenza in ciascuna delle seguenti aree:

- **Clienti:** possibilità di espansione per differenziazione, segmentazione e costi.
- **Canali:** riduzione della dipendenza dai canali/partner.
- **Rivalità tra concorrenti esistenti:** consente di andare oltre il prezzo.
- **Minaccia di nuovi concorrenti:** crescono le barriere all'ingresso del mercato.
- **Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi:** i prodotti intelligenti e connessi assumono le funzioni di altri prodotti.
- **Fornitori:** maggiore indipendenza dai componenti meccanici.

Per quanto riguarda i prodotti intelligenti e connessi ci sono una serie di decisioni da prendere nell'ambito della strategia che non erano state considerate prima:

- Quali funzionalità del prodotto sviluppare?
- Funzionalità nel prodotto vs. cloud?
- Sistema aperto o chiuso?
- Sviluppo tecnologico: interno o esterno?
- Quali dati acquisire?
- Come gestire i diritti, l'accesso e la sicurezza dei dati?
- Distribuzione senza intermediari o canali di servizio?
- Modificare il modello di business?
- Vendere i dati a terzi?

LA CONCORRENZA IN UN MERCATO VOLATILE

La definizione di business

Come stanno cambiando le barriere e i confini del business nel mondo post Covid-19? La definizione del nostro business è uno dei pilastri per costruire una buona strategia. La struttura del settore determina la natura della concorrenza e la redditività media dei concorrenti. I motori della concorrenza sono le cinque forze o la struttura del settore, e i cambiamenti che avvengono nelle cinque forze sono il modo in cui cambia ed evolve la struttura del settore.

Oggi ci sono grandi cambiamenti nell'economia che stanno alterando la definizione del business in molti settori. In quale business ci troviamo? Sappiamo in quali mercati operiamo?

Per rispondere a queste domande e creare una strategia consistente, bisogna analizzare due aspetti che abbiamo menzionato precedentemente:

- **L'ambito di gamma:** quali gruppi di prodotti/clienti costituiscono un'azienda strategicamente distinta? Per fare questo, bisogna pensare alla struttura del settore (basata sulle cinque forze). Se due prodotti rientrano nella stessa struttura e hanno in comune gli elementi che analizzano le cinque forze, significa che questi due prodotti fanno parte della stessa industry.
- **L'ambito geografico:** qual è l'ambito geografico della concorrenza e del vantaggio competitivo? Questo aspetto confronta la somiglianza delle esigenze dal punto di vista geografico e le capacità di sfruttare le attività chiave nella catena del valore tra regioni e paesi. Questo ambito si distingue in:
 - Ambito locale: diverse proposte di valore locale e catena del valore separata.
 - Ambito nazionale: differenti proposte di valore in differenti paesi e un approvvigionamento limitato della catena del valore nei paesi.
 - Ambito regionale: una proposta di valore comune e una catena del valore regionale integrata.
 - Ambito globale: una proposta di valore comune e una catena del valore mondiale integrata.

L'innovazione digitale

Un altro fattore che sta cambiando profondamente il settore e la concorrenza tra le aziende è la trasformazione digitale e più precisamente, la Realtà Aumentata, definita come un insieme di tecnologie che sovrappone dati digitali, immagini e opzioni di controllo alla visione umana del mondo fisico. Uno dei motivi per cui la realtà aumentata esiste ed è così richiesta è perché senza di essa sarebbe molto difficile avere a che fare con prodotti intelligenti e connessi e con tutte le informazioni che generano.

La Realtà Aumentata migliora in modo sostanziale le capacità e l'impatto dei prodotti intelligenti e connessi, che acquisiscono nuove possibilità, tra cui:

- **Visualizzazione:** aumenta la capacità dell'utente di comprendere il mondo fisico sovrapponendo l'informazione digitale rilevante in tempo reale o possibili opzioni di stati futuri.
- **Istruzioni e guida:** per gli utenti affinché realizzino compiti mediante la sovrapposizione di dati e istruzioni digitali o permettendo il supporto di esperti in tempo reale.
- **Interazione:** la Realtà aumentata come interfaccia che consente il controllo del prodotto tramite grafica sovrapposta o interfacce utente naturali come comandi vocali, controllo gestuale o tracciamento oculare.
- **Simulazione:** quando necessario, la realtà aumentata aggiunge una quarta capacità per superare i limiti pratici, come la distanza, il tempo e i pericoli circostanti.

La realtà aumentata è entrata nel business con una tale forza che influenzerà molte decisioni strategiche ed è qualcosa su cui tutte le aziende dovrebbero lavorare ora. Alcune delle domande chiave da porsi sono, tra le altre: in che modo la realtà aumentata rafforzerà la differenziazione dei prodotti di un'azienda? Quando la realtà aumentata avrà il maggiore impatto sulla riduzione dei costi? L'azienda dovrebbe progettare e sviluppare della realtà aumentate come un punto di forza, o basterà il subappalto o l'associazione?

La trasformazione digitale ha consentito una nuova e crescente serie di funzionalità che hanno notevolmente aumentato l'efficienza delle macchine e dei prodotti, oltre che delle persone. Consente una formazione e una guida più efficaci per affrontare la carenza di lavoratori qualificati in prima linea, migliorare la produttività dei lavoratori attraverso una migliore collaborazione con le macchine e contrastare il passaggio all'automazione responsabilizzando i lavoratori.

I cambiamenti nel modo di lavorare

Un aspetto importante del digitale è come influisce sul modo in cui lavoriamo. La crisi del coronavirus del 2020 ha solo accelerato queste tendenze in tutte le funzioni aziendali. I divieti, le chiusure e le politiche di distanziamento sociale hanno interrotto il business in tutto il mondo, costringendo le aziende a trovare nuovi modi di lavorare.

Ci sono due grandi aree di lavoro:

- **Lavoro basato sulla conoscenza:** lavora con informazioni che possono essere facilmente acquisite in file digitali e database. Quando il lavoro è puramente digitale, la posizione non ha molta importanza. Il lavoro produttivo può continuare se i dipendenti sono in ufficio o lavorano da remoto.

C'è una tendenza verso una forza lavoro più distribuita, mobile e agile, poiché il lavoro basato sulla conoscenza è diventato sempre più digitale. La crisi del Covid ha accelerato la sua crescita, portandolo a un nuovo livello.

- **Lavoro in prima linea:** lavoro svolto nel mondo reale, che coinvolge un lavoro fisico effettivo. I lavoratori in prima linea non possono svolgere il proprio lavoro da casa e richiedono conoscenze e formazione per svolgerlo. La tecnologia digitale è una trasformazione molto potente nel lavoro in prima linea poiché fornisce formazione, guida e collaborazione.

La realtà aumentata consente soluzioni per i lavoratori in prima linea grazie alla sua capacità di fornire i contenuti digitali necessari e una guida esperta nell'ambiente fisico in cui viene svolto il lavoro. La realtà aumentata ha la capacità di essere uno strumento in tempo reale per la collaborazione tra un esperto remoto e un lavoratore in prima linea che ha bisogno di input e rappresenta anche una tecnologia all'avanguardia per la formazione dei lavoratori.