



INTRODUZIONE ALLA STRATEGIA D'IMRESA

IL CONCETTO DI «STRATEGIA»

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA
Strategia aziendale
Prof.ssa Sabrina Scarito

Bologna, 23 - 24 febbraio 2023
LEZIONE N. 1 - LEZIONE N. 2

AGENDA

- ❑ **PERCHÉ LE IMPRESE HANNO BISOGNO DELLA STRATEGIA?**
- ❑ **LA STRATEGIA E IL SUCCESSO DELLE ORGANIZZAZIONI**
- ❑ **LO SCHEMA DI BASE PER L'ANALISI STRATEGICA**
- ❑ **GLI STUDI SULLE STRATEGIE D'IMPRESA**
- ❑ **IL MANAGEMENT STRATEGICO OGGI**
- ❑ **IL PROCESSO DI FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA**
- ❑ **IL MANAGEMENT STRATEGICO DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT**



PERCHÉ LE IMPRESE HANNO BISOGNO DELLA STRATEGIA?

Perché la strategia favorisce una gestione efficace delle organizzazioni in tre modi:

1. migliora la qualità delle decisioni,
2. facilita la coordinazione e
3. porta le organizzazioni a riflettere sul perseguimento di obiettivi a lungo termine.

PERCHÉ LE IMPRESE HANNO BISOGNO DELLA STRATEGIA?

La strategia migliora il processo decisionale in diversi modi.

- Semplifica il processo decisionale vincolando il numero delle decisioni alternative da considerare e operando come una regola euristica, cioè una regola generale che restringe l'indagine necessaria per ottenere una soluzione accettabile a un problema decisionale.
- Il processo di definizione della strategia consente di raggruppare le conoscenze di diverse persone e di integrarle.
- Facilita l'applicazione di strumenti analitici: schemi teorici e tecniche.

LA STRATEGIA E IL SUCCESSO DELLE ORGANIZZAZIONI

I successi non possono essere attribuiti esclusivamente alla **fortuna**.

Ci sono altri fattori che determinano il successo delle organizzazioni:

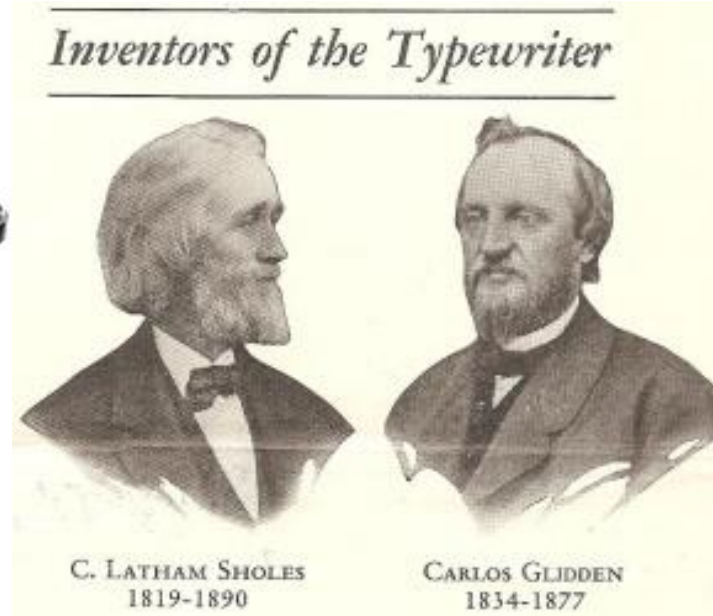
- l'abilità di riconoscere le **opportunità**,
- l'aver una **linea chiara da seguire**,
- la **flessibilità**, che permette di sfruttare le opportunità.

Nelle storie di successo è sempre presente una strategia, ovvero una linea di condotta coerente, basata su una chiara comprensione delle regole del gioco e su una precisa consapevolezza di come agire per collocarsi in una posizione di vantaggio.

LA STRATEGIA E IL SUCCESSO DELLE ORGANIZZAZIONI



1868 -



1985 - 2013

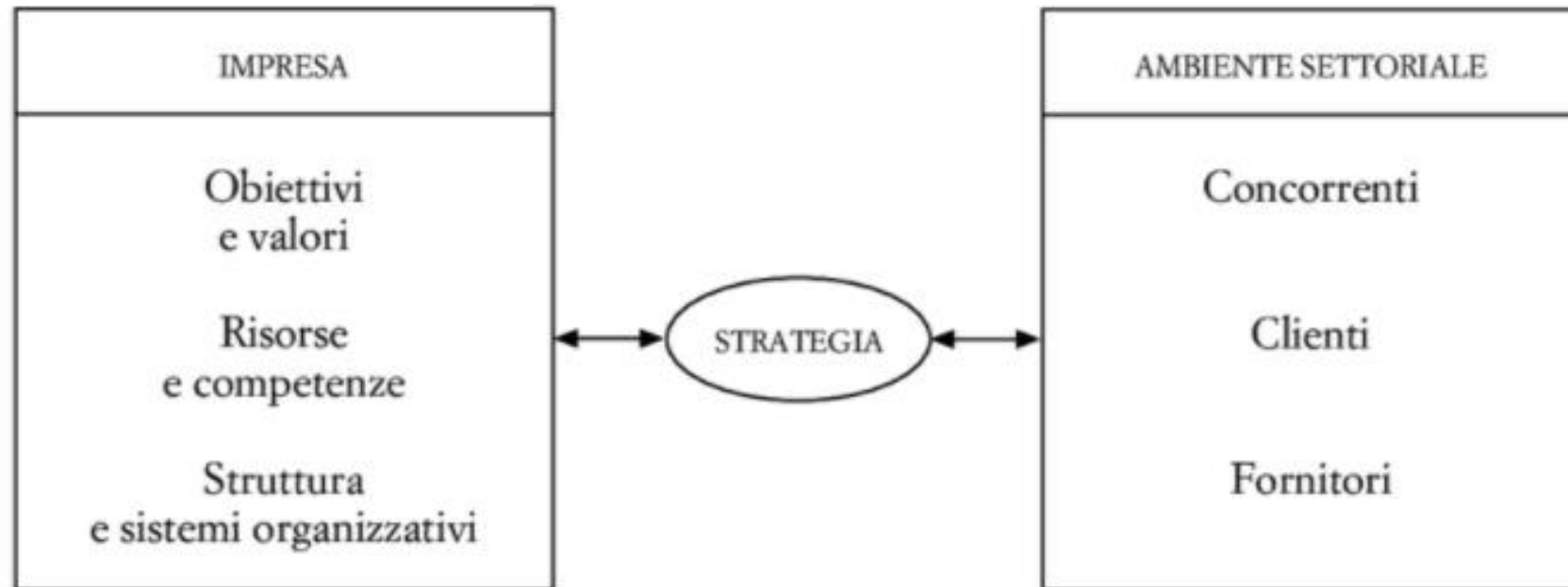
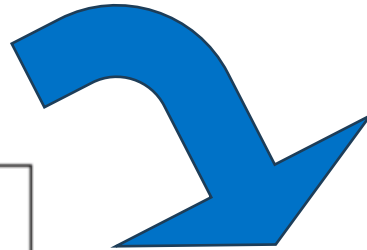
FATTORI COMUNI DELLE STRATEGIE DI SUCCESSO



FATTORI COMUNI DELLE STRATEGIE DI SUCCESSO



LO SCHEMA DI BASE PER L'ANALISI STRATEGICA



L'ANALISI SWOT

Modello di analisi strategica volto a valutare opportunità e minacce dell'ambiente esterno e punti di forza e punti di debolezza dell'impresa.

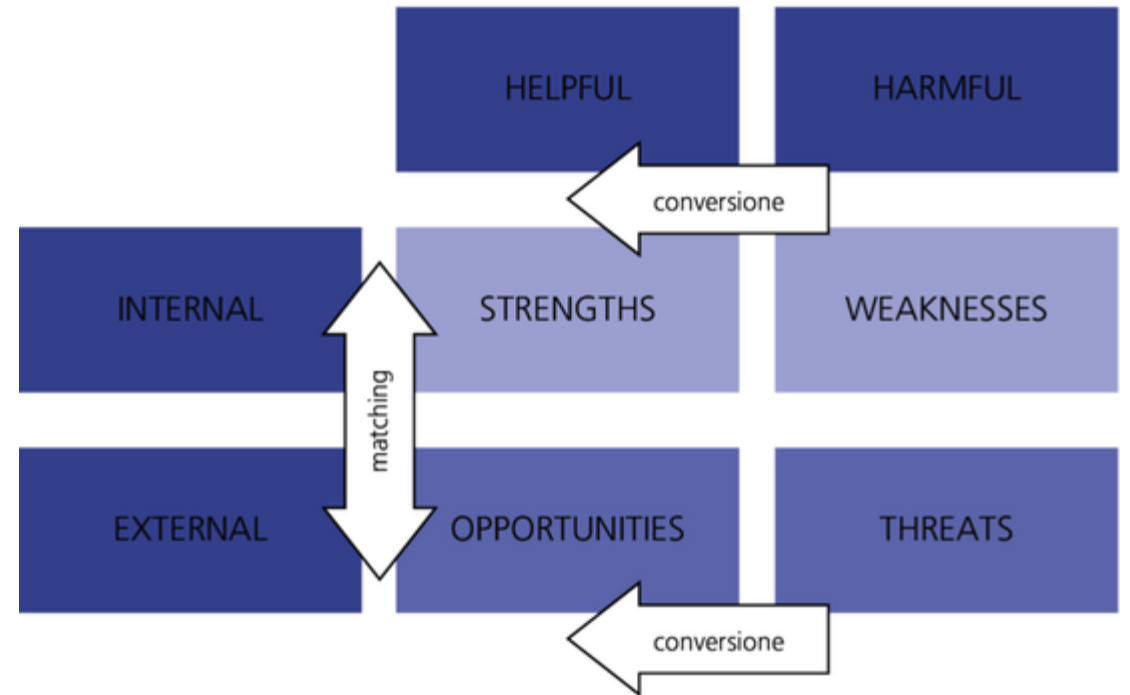
L'acronimo SWOT richiama le aree oggetto d'indagine, ovvero:

nell'ambito dell'analisi interna

- i punti di forza (Strengths)
- i punti di debolezza (Weaknesses)

e nell'ambito dell'analisi esterna

- le opportunità (Opportunities)
- le minacce (Threats).



Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

L'ANALISI SWOT

L'approccio è strutturato nelle seguenti fasi:

1. esame delle opportunità e delle minacce dell'ambiente;

OPPORTUNITÀ	MINACCE
Apertura di nuovi mercati	Possibile regolazione restrittiva del mercato
Nuove occasioni d'uso del prodotto	La nascita di prodotti sostitutivi
Nuove tecnologie produttive	L'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti internazionali

L'ANALISI SWOT

2. rilevazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa;

Variabile	Punto di forza	Punto di debolezza
Immagine di marca	Elevata	Modesta
<i>Price positioning</i>	Competitivo	Non competitivo
Copertura distributiva	Alta	Bassa
Economie di scala	Vigenti	Non vigenti
Efficienza produttiva	Alta	Bassa
Innovatività gamma prodotti	Alta	Bassa
Performance prodotti	Elevata	Elevata
Know how esclusivo	Vigente	Non vigente
Capacità di innovazione	Alta	Bassa
Quota di mercato	Alta	Bassa
Clima aziendale	Buono	Non buono
Competenze di marketing	Elevate	Basse

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

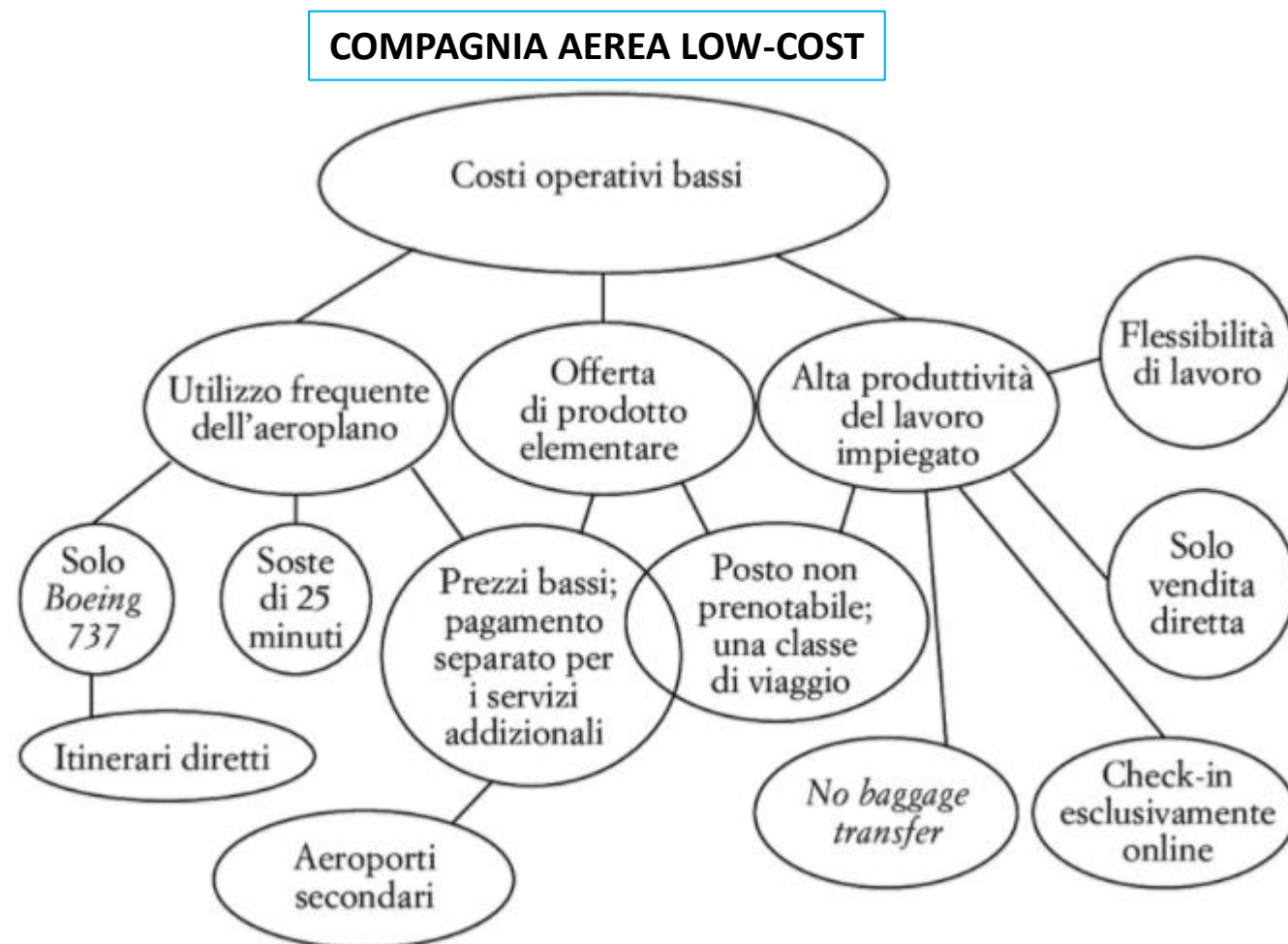
L'ANALISI SWOT

3. assegnazione dell'importanza ai fattori individuati (opportunità-minacce, forze-debolezze);
4. confronto del posizionamento sugli elementi interni ed esterni (ove i punti di forza dell'impresa coincidano con i fattori necessari per cogliere le opportunità offerte dal mercato, si determinano i presupposti per l'ottenimento di un vantaggio competitivo significativo);
5. individuazione delle linee di azione (riduzione degli investimenti su un fattore di scarsa rilevanza strategica; monitoraggio di un evento di possibile accadimento e con significative ripercussioni sul business, *etc.*).

LA COERENZA STRATEGICA

Per avere successo una strategia deve essere coerente con le caratteristiche dell'ambiente esterno e interno all'impresa.

Spesso gli insuccessi delle imprese sono causati da mancanza di coerenza strategica.



LA COERENZA STRATEGICA

«**Strategia** significa creare una posizione unica e distintiva in grado di coinvolgere un insieme di attività»

Michael E. Porter

Il concetto di «coerenza strategica» è parte di un insieme di idee conosciuto come **teoria delle contingenze**.

Secondo tale teoria non esiste un unico modo, superiore agli altri, per progettare, gestire e guidare un'organizzazione. Il modo migliore per progettare, gestire e guidare un'organizzazione dipende dalle circostanze (o contingenze), in particolare dalle caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

GLI STUDI SULLE STRATEGIE D'IMPRESA

Termine di origine greca: strategia=generalato.

L'arte della Guerra - Sun Tzu 500 a.C.

Differenza tra:

- **Strategia:** piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio.
- **Tattica:** progetto di azione specifica.

Le decisioni strategiche, che riguardino la sfera militare o quella aziendale, hanno tre caratteristiche in comune:

- sono importanti;
- implicano un significativo impiego di risorse;
- non sono facilmente reversibili.

GLI STUDI SULLE STRATEGIE D'IMPRESA

L'obiettivo della guerra è (solitamente) sconfiggere il nemico. Lo scopo della rivalità fra imprese raramente è così ostile: la maggior parte delle imprese cerca di coesistere con i concorrenti e non di distruggerli.

Malgrado questo evidente parallelo tra strategia militare e strategia aziendale, non esiste una teoria generale della strategia.

- **Teoria dei giochi**, Von Neumann e Morgenstern (1944) ha rivoluzionato gli studi sull'interazione competitiva ma il suo potenziale non è stato ancora pienamente utilizzato come approccio pratico e di larga applicabilità per la formulazione delle strategie d'impresa.

DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA

- La pianificazione aziendale fu concepita per coordinare le singole decisioni di investimento a lungo termine (anni '50-'60).
- Il formato tipico era il documento di pianificazione (generalmente quinquennale).
- Negli anni '60 e nei primi anni '70, con la pianificazione, le imprese programmavano iniziative di diversificazione.

DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA

- Durante gli anni '70 la diversificazione fallì, la concorrenza internazionale e le crisi petrolifere del 1974 e 1979 determinarono un periodo di instabilità economica.
- Si rese impossibile formulare previsioni così a lungo termine.
- Passaggio alla direzione strategica, che concentra il suo focus su:
 - ✓ posizionamento sui mercati rispetto ai competitor;
 - ✓ vantaggio competitivo come principale scopo della strategia d'impresa.
- Nel XXI secolo, di fronte a una crescente concorrenza e in un ambiente tecnologico in continuo mutamento, si è passati dalla costruzione di un vantaggio competitivo prolungato nel tempo allo sviluppo di posizioni di forza temporanee.

DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA

- Crescente rilevanza delle fonti di profitto dell'impresa.
- *Resource-based view of the firm* (identifica nelle risorse e nelle competenze dell'azienda stessa le sue fonti principali di vantaggio competitivo nonché le fondamenta per la formulazione strategica)
- La bolla tecnologica degli anni 2000-2002 ha portato successivamente a focalizzarsi su nuovi concetti.
- Grande interesse inoltre per l'innovazione strategica e i nuovi modelli di business.

L'EVOLUZIONE DEL MANAGEMENT STRATEGICO



LA DEFINIZIONE DI STRATEGIA

Esistono svariate definizioni del concetto di strategia e non si è tuttora arrivati a un ampio consenso su una definizione comune.

Strategia d'impresa

Un piano volto a conseguire un **vantaggio competitivo** e a ottenere il **raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo termine** dell'impresa.

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

Vantaggio competitivo

Capacità di distinguersi sul mercato favorevolmente rispetto alla concorrenza e per questa via ottenere una **profittabilità superiore**.

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

* Strategia: Piano, metodo o serie di azioni volte a conseguire uno specifico obiettivo o effetto.

(*Wordsmyth Dictionary*)

* Determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi.

(A. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., The Mit Press, 1962)

* *Strategia*: Una risposta robusta a una sfida importante.

(R. Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy*, New York, Crown Business, 2011)

* Bambino perduto: «I pellerossa! Andiamo a prenderli!»

John Darling: «Aspetta un momento. Prima dobbiamo avere una strategia.»

Bambino perduto: «Umm? Che cos'è una strategia?»

John Darling: «È, mmm... È un piano di attacco.»

(Walt Disney, *Peter Pan*)

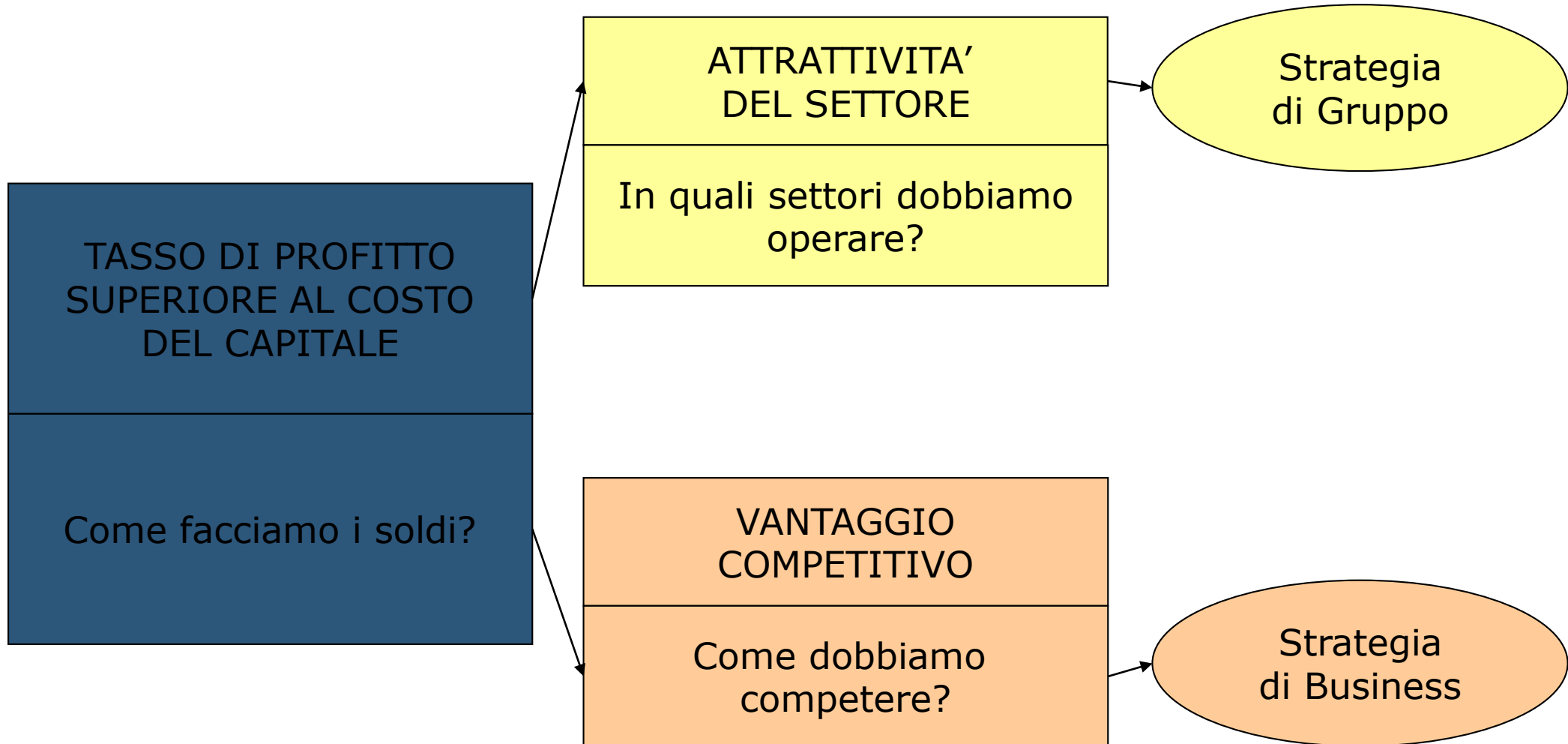
Tra le differenti definizioni di strategia è comune l'effettuazione di **2 scelte**:

1. **dove** competere?
2. **come** competere?

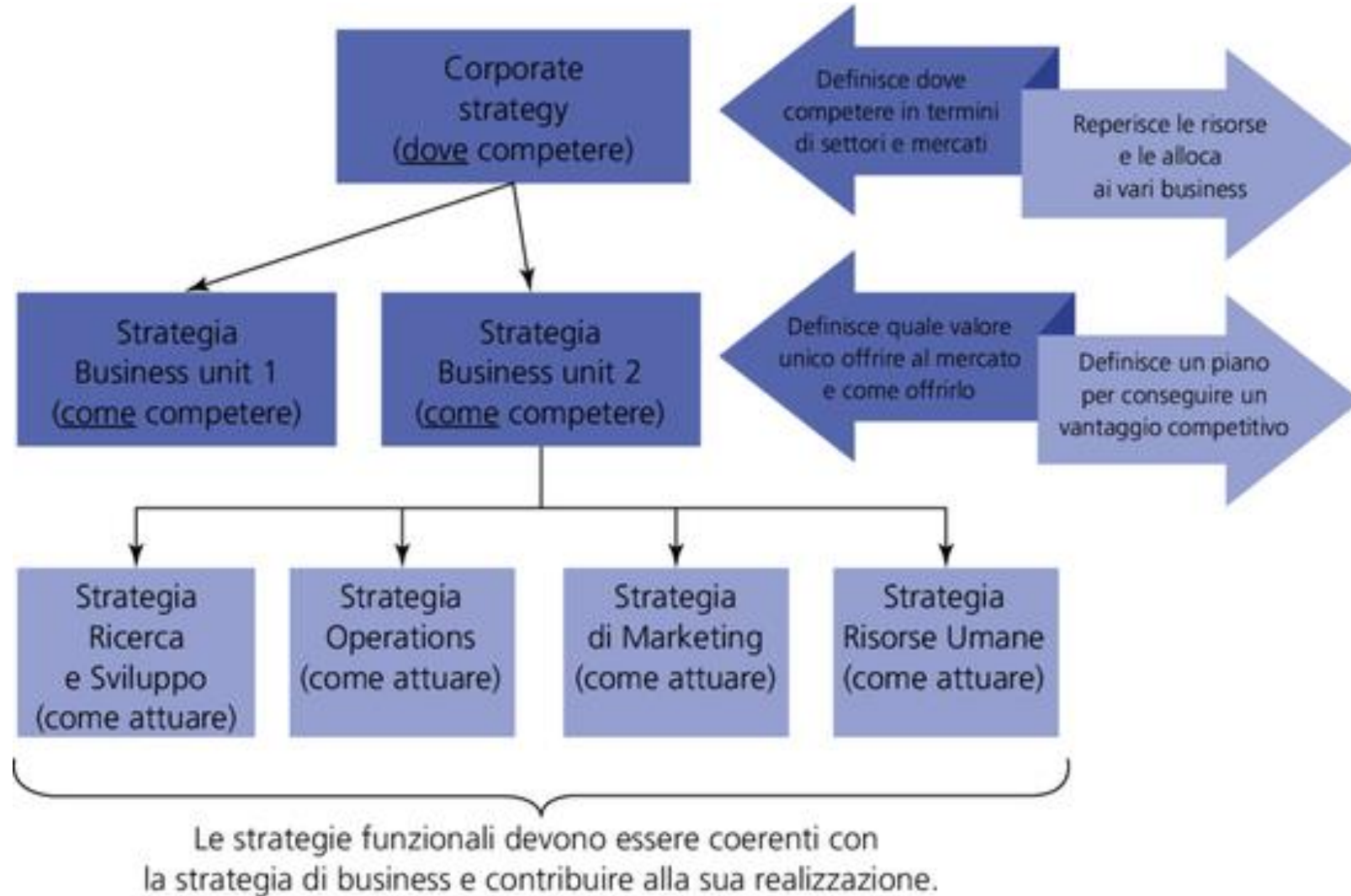
STRATEGIA DI GRUPPO E STRATEGIA DI BUSINESS

- Strategia di gruppo (corporate strategy): scelta dei settori e mercati nei quali competere.
- Strategia di business (business strategy): volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato.

STRATEGIA DI GRUPPO E STRATEGIA DI BUSINESS



COME VENGONO FORMULATE LE STRATEGIE



DOVE TROVIAMO LA STRATEGIA?

La strategia ha origine nei pensieri dei leader di un'organizzazione e in definitiva esiste nelle decisioni e nelle azioni dei membri dell'organizzazione.

La strategia può essere comunicata ed esplicitata dalle aziende in quattro modi.

- La dichiarazione della missione descrive lo scopo dell'organizzazione e risponde alla domanda: «Perché esistiamo?».
- Una dichiarazione di principi o di valori delinea: «In cosa crediamo e come ci comporteremo».
- La dichiarazione della visione esplicita: «Ciò che vogliamo essere».
- L'esposizione della strategia articola il piano competitivo, che in genere descrive *obiettivi, ambito e vantaggio*.

I DIVERSI RUOLI DELLA GESTIONE STRATEGICA DELL'IMPRESA:

1. Supporto alle decisioni (per supplire alla razionalità limitata dei decisori e alla logica euristica);
2. strumento di coordinamento e comunicazione;
3. obiettivo (per il raggiungimento della *vision* e dell'intento aziendale).

Lo scopo dell'analisi strategica non è fornire risposte, ma aiutarci a comprendere i problemi.

STRATEGIA DELIBERATA E STRATEGIA EMERGENTE (HENRY MINTZBERG)

- Strategia deliberata: come viene concepita dai dirigenti (top-down)
- Strategia realizzata: la strategia effettivamente implementata (per Mintzberg rappresenta solo il 10-30% della strategia deliberata)
- Strategia emergente: decisioni che emergono dal processo in cui i singoli manager interpretano la strategia deliberata (bottom-up) e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne
- Le strategie devono essere formulate in un processo iterativo che prevede sperimentazione e feedback

STRATEGIA DELIBERATA E STRATEGIA EMERGENTE (MINTZBERG)

Strategia deliberata

Una strategia che viene definita seguendo un processo di pianificazione strutturato, in coerenza con la missione e nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

Strategia emergente

Insieme di decisioni strategiche che adattano la strategia deliberata ai cambiamenti delle circostanze esterne.

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

L'APPLICAZIONE DELL'ANALISI PER LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA

La definizione di una strategia di business si sviluppa in quattro fasi:

1. *Definizione dell'agenda strategica:*

- Identificazione della strategia corrente.
- Valutazione del risultato (i risultati prodotti dalla strategia corrente sono positivi?).

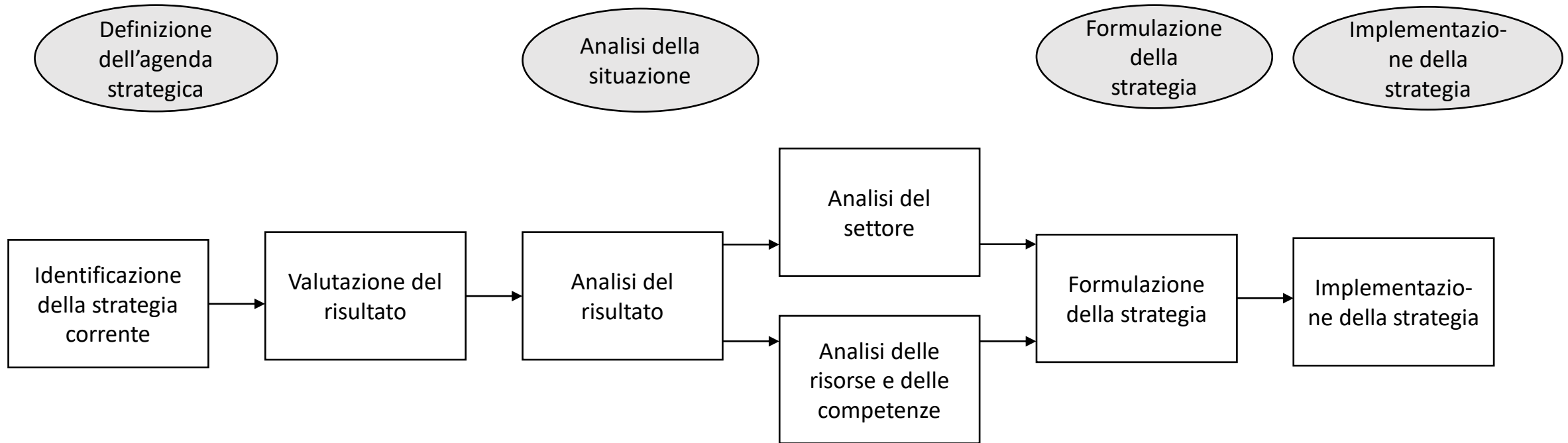
2. *Analisi della situazione*

- Diagnosi del risultato (presenza di un risultato positivo o negativo)
- Analisi del settore (probabili cambiamenti del settore)
- Analisi delle risorse e delle competenze

3. *Formulazione della strategia*

4. *Implementazione della strategia* (richiede che vengano allocate risorse e motivate persone).

L'APPLICAZIONE DELL'ANALISI PER LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA



IL MANAGEMENT STRATEGICO DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

	Organizzazioni in ambienti competitivi che chiedono esborso all'utilizzatore	Organizzazioni in ambienti competitivi che forniscono servizi gratuiti	Organizzazioni al riparo dalla concorrenza
<i>Esempi</i>	Royal Opera House Guggenheim Museum Stanford University	Esercito della Salvezza Habitat for Humanity Greenpeace Linux	Ministero della Difesa (Regno Unito) Banca centrale europea Dipartimento di Polizia di New York Organizzazione mondiale della sanità
<i>Analisi di obiettivi e risultati</i>	Identificare la missione, gli obiettivi e gli indicatori di performance e stabilire coerenza tra di loro è per ogni organizzazione non profit un'attività cruciale di analisi strategica		
<i>Analisi dell'ambiente competitivo</i>	I principali strumenti di analisi competitiva sono gli stessi utilizzati per le imprese profit	Il principale ambito competitivo è il mercato	Non importante; tuttavia, tra le agenzie esiste competizione per il finanziamento pubblico
<i>Analisi delle risorse e competenze</i>	Identificare e sfruttare risorse distintive e competenze critiche per disegnare strategie che conferiscono vantaggio competitivo		Essenziale per determinare priorità e disegnare strategie competitive
<i>Implementazione della strategia</i>	I principi basilari di disegno organizzativo, gestione della performance e leadership sono comuni a tutti i tipi di organizzazione		