

# Il processo di pianificazione strategica e la coerenza con la struttura organizzativa

*Introduzione alla strategia*

UNITE

## LEARNING OBJECTIVES

- ▶ Descrivere la strategia e le sue possibili configurazioni.
- ▶ Distinguere tra le varie "categorie" strategiche: strategie corporate, strategie di business e strategie di natura funzionale, strategia deliberata ecc.
- ▶ Identificare i possibili approcci alla pianificazione e all'analisi strategica

# Le domande chiave

## 1. Qual è la situazione attuale dell'impresa?

- Quali sono le condizioni e le pressioni competitive all'interno del settore?
- Quali sono le performance e la posizione attuali dell'impresa?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa?

## 2. Quali sono gli obiettivi dell'impresa?

- A quali posizioni di mercato deve aspirare l'impresa?

## 3. Come deve procedere l'impresa per raggiungere gli obiettivi prefissati?

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

3

# La definizione di strategia

Dal greco **perizia dell'arte militare**

-verbi *strateuo* e *stratego* = portar guerra, comandare;

- sostantivi *strateia* e *strategos* = *spedizione militare, comandante*

la strategia ... è quell'attività che consente di regolare e coordinare le operazioni belliche allo scopo di raggiungere lo scopo della guerra ...

la tattica invece è ... l'arte di predisporre e dirigere i combattimento quale unità autonoma

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

4

# La formulazione della strategia

OBIETTIVI

RISORSE

AMBIENTE ESTERNO/INTERNO

# L'evoluzione degli studi di strategia

DRUCKER:

DOVE SIAMO? DOVE VOGLIAMO  
ANDARE?

DEFINIZIONE DI OBIETTIVI E FINI E  
DELLE POLITICHE PER RAGGIUNGERLI

# Visione strategica versus missione aziendale

▶ La **visione strategica** ritrae le finalità commerciali dell'impresa per il **futuro** - **“dove stiamo andando”**

- ▶ Orientamento futuro in termini di prodotto, mercato, clienti e tecnologia

▶ La **missione aziendale** di un'impresa descrive l'attività e le finalità attuali - **“chi siamo, cosa facciamo e perché siamo qui”**

- ▶ Identificare i prodotti e servizi dell'impresa
- ▶ Identificare i bisogni dell'acquirente che l'impresa si propone di soddisfare
- ▶ Identificare i gruppi di clienti o i mercati che l'impresa cerca di servire
- ▶ Identificare l'approccio dell'azienda volto a soddisfare la clientela

## Il rapporto tra visione, missione e valori

▶ **Molte imprese hanno sviluppato un sistema di valori che guida il loro modo di operare, nelle scelte strategiche e nella realizzazione della missione e della visione aziendale**

- ✓ I valori dell'impresa sono i principi, le caratteristiche e le norme comportamentali a cui il personale deve attenersi nello svolgimento delle attività commerciali dell'impresa e nella realizzazione della visione strategica e della strategia
- ✓ Valori positivi e negativi si riscontrano in tutte le organizzazioni e riguardano la correttezza, l'integrità, la condotta etica, l'innovazione, il lavoro di squadra, la massima qualità, l'eccellenza nell'assistenza alla clientela, la responsabilità verso la comunità

*Quali sono i valori, la visione e la missione della vostra azienda?*

# Le definizioni di strategia/1

**DRUCKER**

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

# Le definizioni di strategia/2

**QUINN**

*... il modello o lo schema che coordina gli obiettivi, le politiche e le linee di condotta principali di un'organizzazione in una sintesi unitaria e coerente. Una strategia ben formulata consente di ordinare e distribuire le risorse di un'organizzazione secondo una disposizione unica e attuabile, fondata sulle sue competenze e i suoi limiti interni, sulla capacità di prevedere le mutazioni dell'ambiente e le relative mosse di avversari intelligenti*

...

## Le definizioni di strategia/3

### ANDREWS

*... è il fondamento di obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche e i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire ed il tipo di impresa che dovrà essere ...*

## Le definizioni di strategia/4

### OHMAE

*... tutto ciò che concerne la strategia di business è, in una parola, il vantaggio competitivo. Il solo scopo della pianificazione strategica è quello di consentire all'impresa di raggiungere, nel modo più efficiente possibile, un vantaggio sostenibile sui propri concorrenti. La strategia aziendale implica dunque un tentativo di alterare una forza dell'impresa connessa con quella dei suoi concorrenti nella maniera più efficiente ...*

# Cosa si intende per strategia?

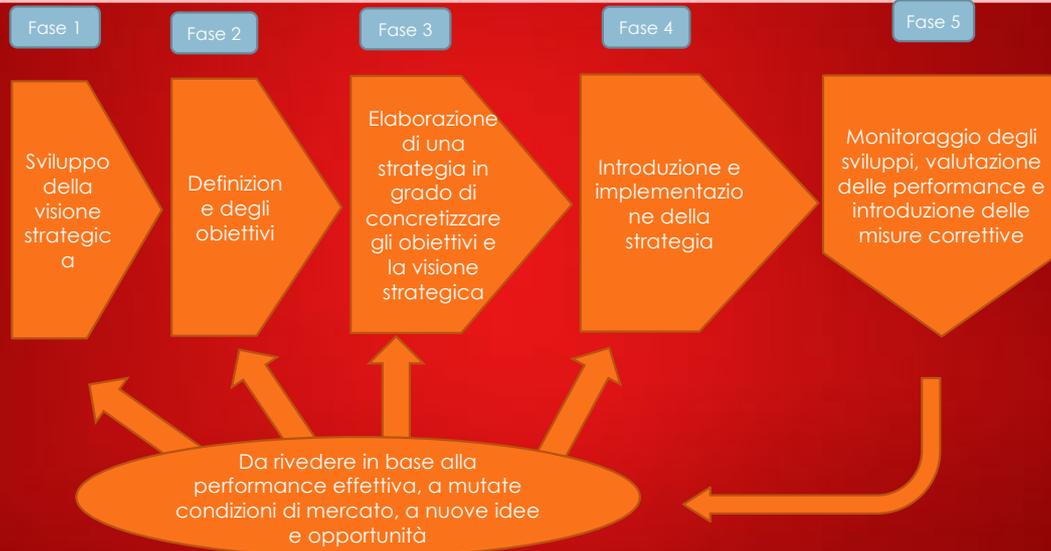
- ◆ La strategia di un'impresa consiste nelle **manovre competitive** e negli **approcci commerciali** adottati dal management

## Gli orizzonti della strategia



Fonte: M. Baghai, S. Coley e D. While, *The Alchemy of Growth*, Texere Publishers, 2000; Figura 1.1, p. 5.

# Il processo di creazione ed esecuzione della strategia



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

## Quali sono le caratteristiche della strategia?

Sono di grande importanza

Richiedono un significativo impiego di risorse

Non sono facilmente reversibili

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

## Perché la strategia è importante?

- ◆ E'indispensabile che i manager si dedichino **attivamente** alla creazione all'elaborazione dell'approccio che guida lo svolgimento di attività di business dell'impresa
- ◆ Un'impresa orientata alla strategia ha maggiori **probabilità di ottenere elevati profitti** rispetto ad un'impresa il cui management attribuisce alla strategia un ruolo marginale
- ◆ Quando l'elaborazione e l'attuazione di una strategia vincente guida l'intero approccio manageriale alla gestione è probabile che le attività delle varie aree e divisioni funzionali convergano in **uno sforzo coordinato e unitario**

## Cosa spiega la strategia?

- ▶ **Come** accrescere il volume di affari
- ▶ **Come** attirare e soddisfare i clienti
- ▶ **Come** competere con successo nel mercato
- ▶ **Come** gestire le singole aree funzionali (R&S, catena di fornitura, produzione, marketing, finanza, risorse umane)
- ▶ **Come** rispondere ai cambiamenti delle condizioni di mercato
- ▶ **Come** raggiungere (e migliorare) target di performance

## Gli elementi chiave della strategia di successo

- ◆ Una strategia ha maggiori possibilità di successo quando è fondata su iniziative, manovre competitive e approcci di business finalizzati a
  - Creare un richiamo per gli acquirenti che **distingua** l'impresa dai concorrenti
  - Generi un **vantaggio competitivo**
- ◆ La strategia NON deve essere radicalmente diversa da quella dei concorrenti, ma deve distinguersi in alcuni tratti salienti
- ◆ La presenza di strategie identiche in un settore è decisamente un'eccezione

## La strategia corporate

### *SCELTA DEI SETTORI E DEI MERCATI NEI QUALI COMPETERE*

*Le decisioni strategiche a livello di gruppo includono:*

*gli investimenti per la diversificazione, l'integrazione verticale, le acquisizioni e le nuove iniziative imprenditoriali, l'allocazione delle risorse tra le varie aree d'affari e il disinvestimento*

# La strategia di business

**scelta del modo in cui l'impresa decide di competere all'interno di un determinato mercato o settore**

**definisce e ridefinisce i confini del "territorio" da dominare, determina il vantaggio concorrenziale su cui puntare e gli indirizzi di fondo da seguire per entrare nel mercato, per svilupparlo, per consolidarvi le posizioni.**

# La strategie corporate / di business



# Perché la strategia aziendale evolve nel tempo?

La strategia aziendale è frutto in parte dell'analisi e delle **scelte del management** e in parte della **necessità di adeguarsi alle condizioni di mercato** e di imparare dall'**esperienza**.

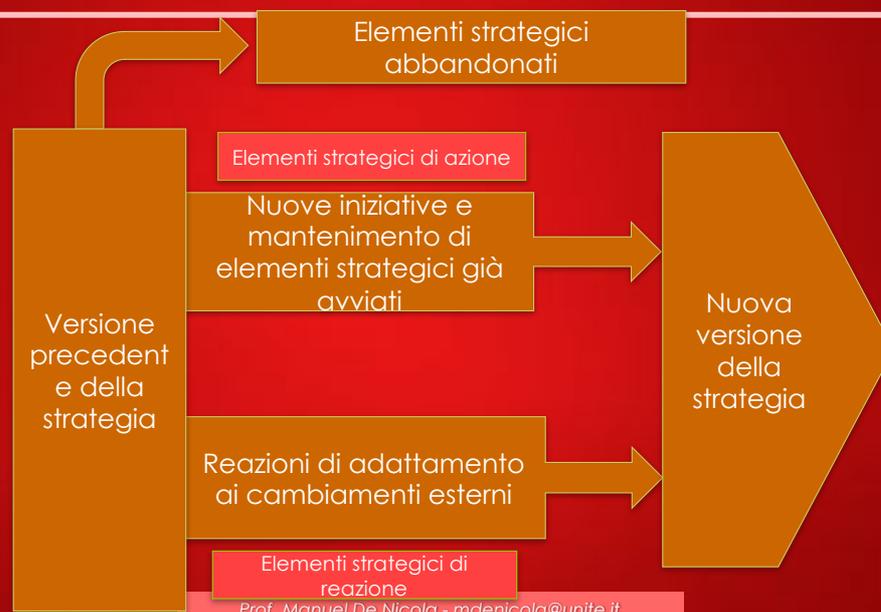
- ◆ Mutate condizioni di mercato
- ◆ Progressi tecnologici
- ◆ Manovre dei concorrenti
- ◆ Nuove opportunità di mercato
- ◆ Evoluzione dei bisogni e delle preferenze degli acquirenti
- ◆ Nuove idee per il miglioramento della strategia stessa

mercato

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

23

# La strategia aziendale come risultato di misure di azione e di reazione



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

24

# Le definizioni di strategia/5

## MINTZBERG

*La strategia deliberata* viene concepita dal gruppo di vertice: risultato di un attento processo di negoziazione, contrattazione e compromesso che coinvolge molti individui e gruppi all'interno dell'organizzazione

*la strategia realizzata:* deriva DALL'IMPLEMENTAZIONE dall'azienda, corrisponde soltanto ad una piccola percentuale di quella deliberata (10-30%).

Le determinanti che incidono sulla strategia realizzata sono quelle che individuano la **strategia emergente**, cioè le decisioni che i manager prendono come risposta a tutti i cambiamenti esterni e si combinano con quanto precedentemente stabilito dalla direzione aziendale.

For member De Nicola - nicenicola@uniroma1.it