



UNITE

DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE DELLA  
COMUNICAZIONE

Anno Accademico  
2023/2024

**PROF. ANTONIO PRENCIPE**

*Ricercatore in Economia Aziendale  
Idoneo Professore ordinario in Economia aziendale  
Docente di Entrepreneurship e Strategia aziendale  
Università degli Studi di Teramo*

# ELEMENTI DI STRATEGIA E STRATEGIA DI IMPRESA

(CAP. I)

UNIT I - SLIDE

## OBIETTIVI DEL CORSO

Illustrazione dei concetti basilari, degli schemi e delle tecniche da utilizzare nell'ambito della **gestione strategica** delle imprese e finalizzati all'assunzione di decisioni migliori o comunque più razionali

# PROGRAMMA DELL'INSEGNAMENTO

- Unit 1:** Elementi di strategia e strategia di impresa (Cap. 1);
- Unit 2:** Gli strumenti dell'analisi strategica: l'analisi di settore (Cap. 3);
- Unit 3:** Gli strumenti dell'analisi strategica: l'analisi dei concorrenti (Cap. 4)
- Unit 4:** Le risorse e le competenze come base della strategia (Cap. 5);
- Unit 5:** Forme organizzative e sistemi direzionali: i fondamenti dell'implementazione e della comunicazione della strategia (Cap. 6);
- Unit 6:** Le fonti e le dimensioni del vantaggio competitivo (Cap. 7);
- Unit 7:** L'evoluzione del settore e il cambiamento strategico (Cap. 8);
- Unit 8:** L'analisi dell'integrazione verticale (Cap. 10);
- Unit 9:** Strategie globali e imprese multinazionali (Cap. 11);
- Unit 10:** La strategia di diversificazione (Cap. 12);
- Unit 11:** Applicare la strategia di gruppo: la gestione delle imprese diversificate (Cap. 13)

# PROGRAMMA DELL'INSEGNAMENTO

Robert M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali* (sesta edizione), Il Mulino, Bologna, 2020.

# IL CONCETTO DI STRATEGIA

## I DIVERSI SIGNIFICATI

Strategia come piano (plan)

Strategia come modello (pattern)

Strategia come posizione (position)

Strategia come prospettiva (prospective)

*Mintzberg (1987)*

## **OLTRE LA DEFINIZIONE**

Obiettivo principale della strategia è  
garantire che la gestione aziendale  
determini un rendimento del capitale  
maggiore del suo costo

# GLI INTERROGATIVI STRATEGICI

**dove competere?**



**strategia di  
gruppo  
(corporate)**

individuazione dei settori e dei mercati con tassi di profitto superiori alla media

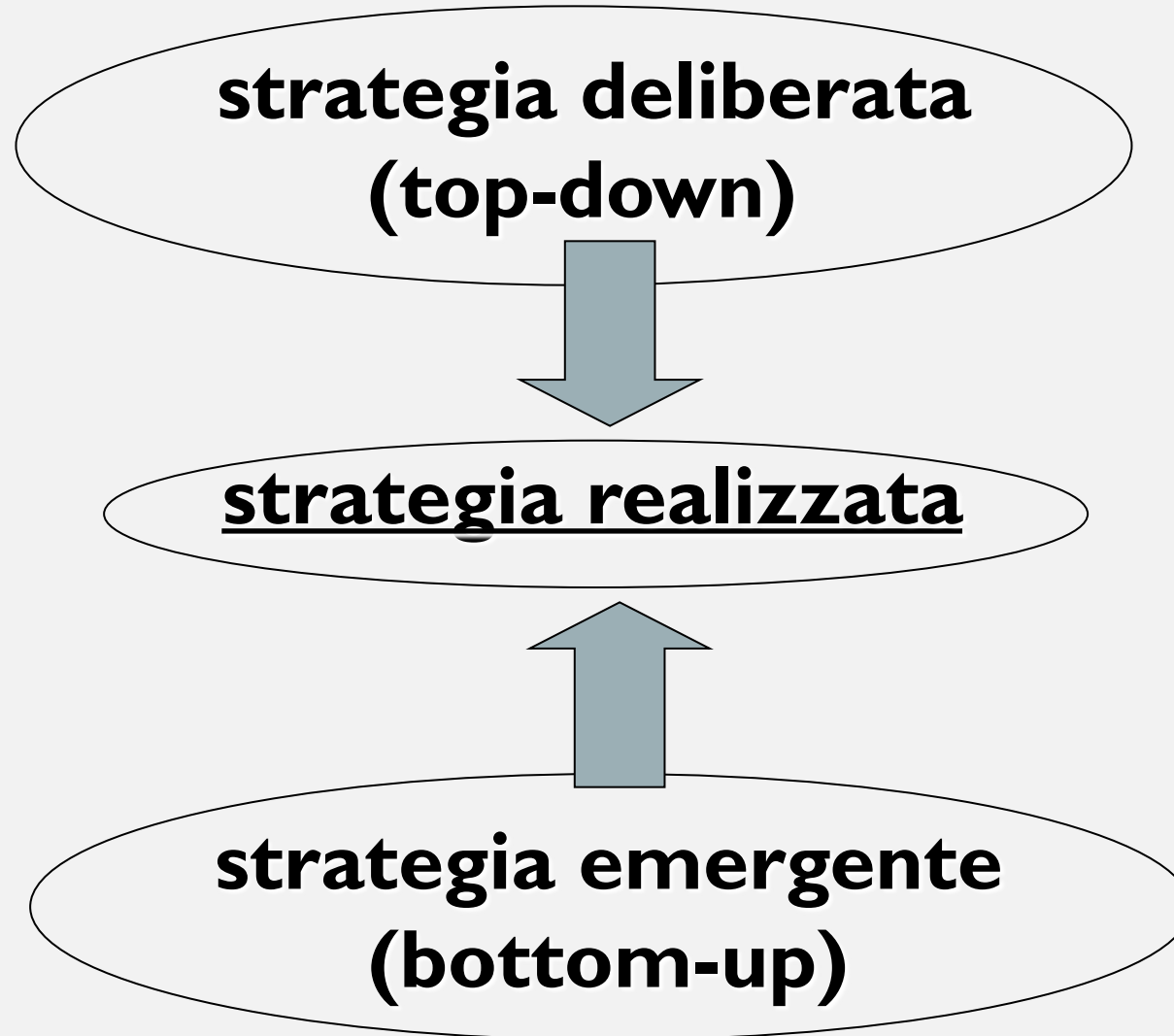
**come competere?**



**strategia di  
business  
(competitiva)**

individuazione delle modalità competitive che determinando un vantaggio (competitivo) rispetto ai concorrenti garantiscono remunerazioni superiori al livello medio del settore

# IL PROCESSO ITERATIVO DI FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE SECONDO MINTZBERG

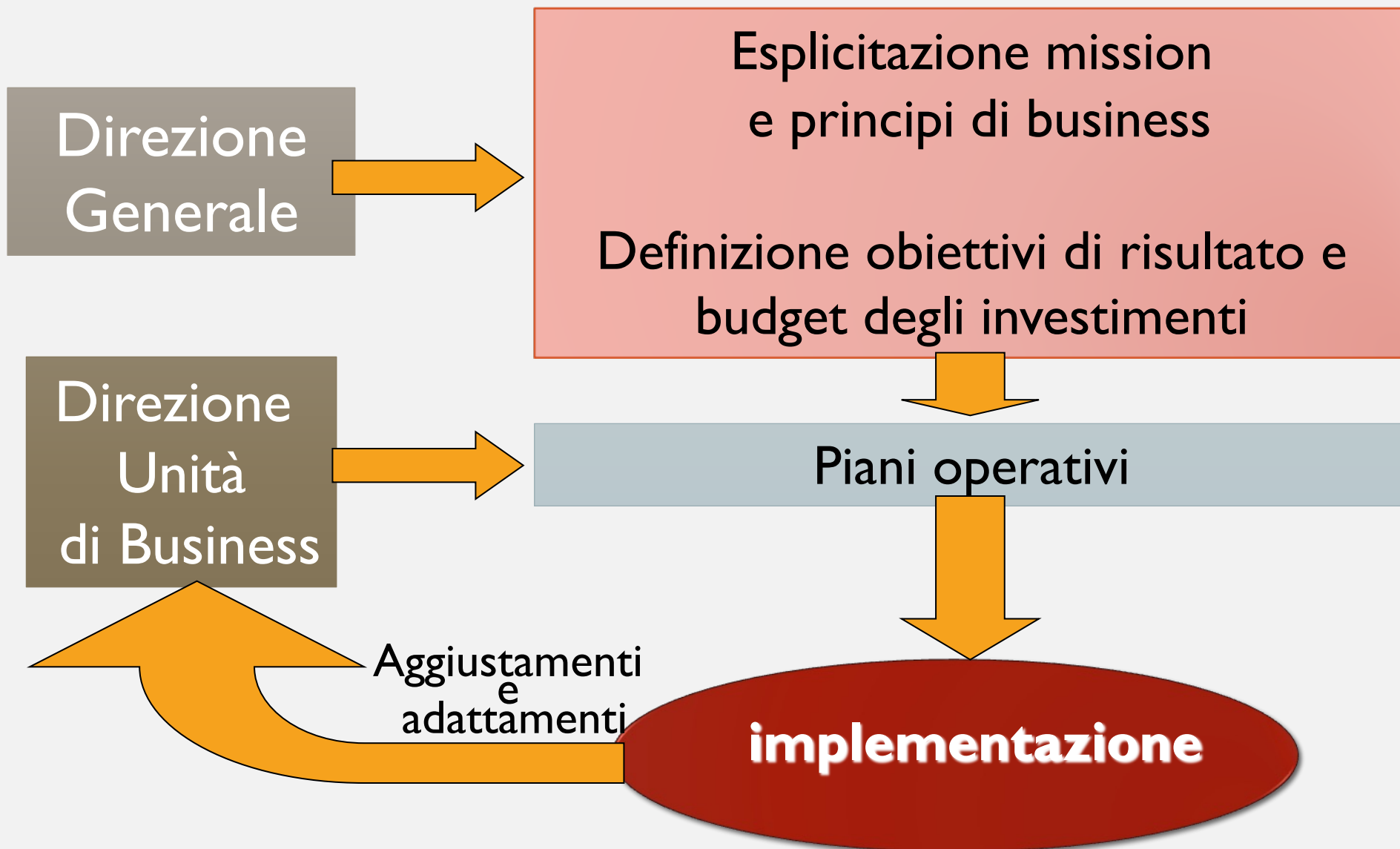




# STRATEGIE EMERGENTI E DELIBERATE

<b>STRATEGIE DELIBERATE</b>	<b>STRATEGIE EMERGENTI</b>
Si sviluppano dall'alto verso il basso	Si sviluppano dal basso
Nascono dalle decisioni manageriali	Nascono da processi di apprendimento
Sono considerate un prodotto non modificabile	Sono considerate un processo in continua evoluzione
Sono esplicite e preordinate	Sono implicite ed emergono dal confronto tra direttive ex-ante e comportamento ex-post
Risentono degli equilibri di potere e delle routine organizzative	Rompono equilibri di potere e routine organizzative

# IL PROCESSO DI «EMERGENZA PIANIFICATA»



## I VANTAGGI DERIVANTI DALL'ADOZIONE DEI PROCESSI STRATEGICI

- **Visione prospettica**
- **Coerenza e qualità delle decisioni** (processi razionali, condivisione di conoscenze, applicazione di strumenti analitici)
- **Coordinamento** (comunicazione, coinvolgimento, motivazione)

## LA CONCEZIONE DI PORTER

1. l'efficacia operativa non è strategia;
2. l'essenza del posizionamento è la scelta di attività diverse da quelle dei concorrenti;
3. una posizione strategica sostenibile richiede dei trade-off;
4. strategia significa creare coerenza fra le diverse attività.

# L'EFFICACIA OPERATIVA NON È STRATEGIA

EFFICACIA OPERATIVA = ESEGUIRE ATTIVITA' SIMILARI MEGLIO  
DEI PROPRI CONCORRENTI

ESSERE PIU' BRAVI DEGLI ALTRI NEL FARE UNA CERTA COSA  
NON E' UNA SCELTA STRATEGICA  
E' UNA SCELTA OPERATIVA

# LA SCELTA DI ATTIVITÀ DIVERSE DA QUELLE DEI CONCORRENTI

POSIZIONAMENTO STRATEGICO → ESEGUIRE ATTIVITA' DIVERSE RISPETTO A QUELLE DEI CONCORRENTI O ESEGUIRE ATTIVITA' SIMILI MA IN *MODI DIFFERENTI*

La strategia consiste nella creazione di una posizione unica e vantaggiosa per l'impresa attraverso la predisposizione di una serie specifica di attività per fornire un mix unico di valore per il cliente

# LA COERENZA FRA LE DIVERSE ATTIVITÀ

EFFICACIA OPERATIVA → MASSIMO  
RISULTATO PER OGNI SINGOLA ATTIVITA'

STRATEGIA → MASSIMO RISULTATO DALLA  
COMBINAZIONE DELLE ATTIVITA'

## GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELLA STRATEGIA SECONDO SALONER

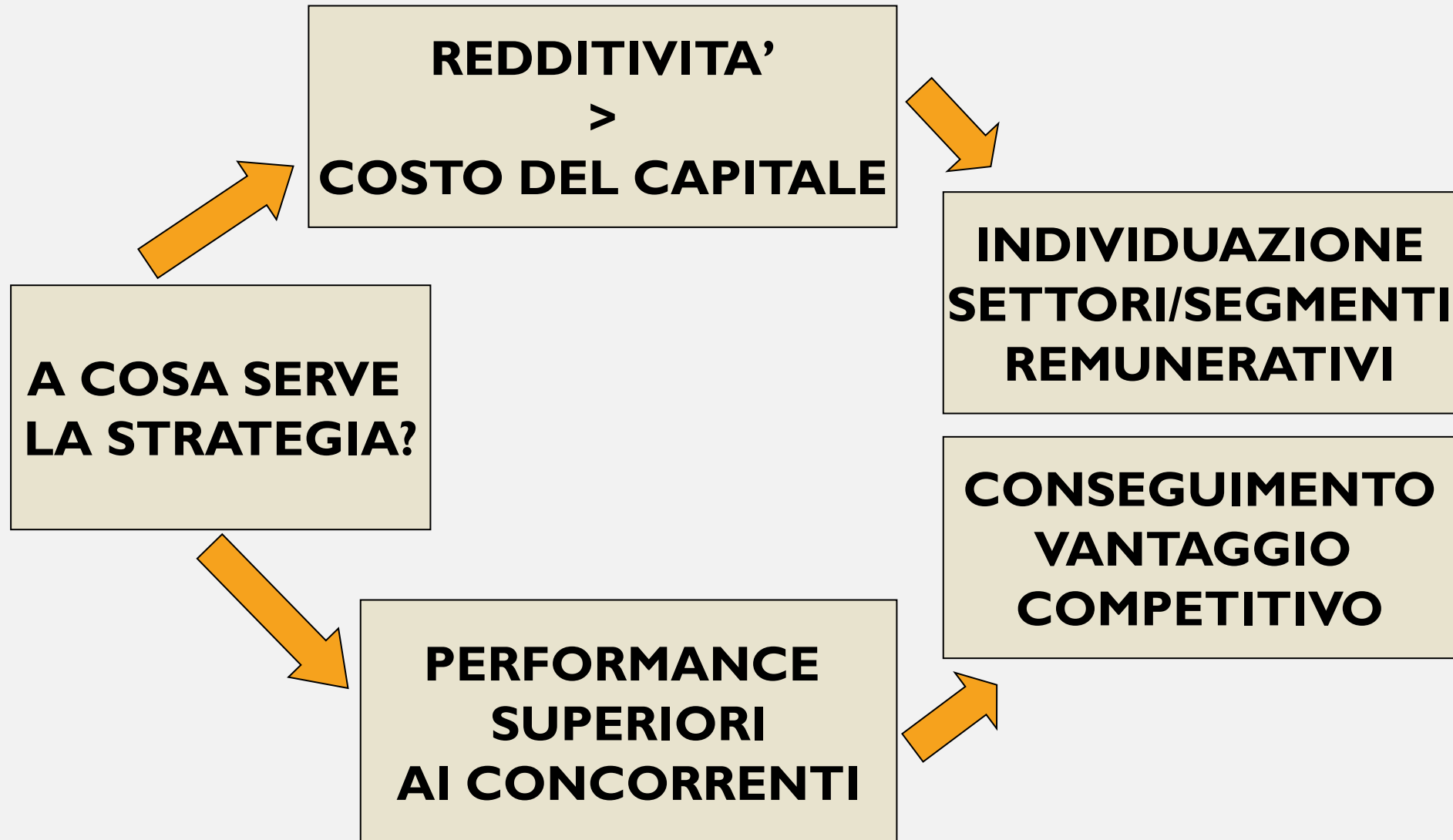
1. deve comprendere un chiaro insieme di *obiettivi a lungo termine*;
2. deve definire *l'ambito competitivo* dell'impresa: i tipi di prodotti che saranno offerti, i mercati che verranno serviti e le aree di attività che l'azienda intraprenderà;
3. deve dichiarare con chiarezza quale sarà il *vantaggio competitivo* che si vorrà raggiungere e mantenere;
4. deve presentare la *logica* essenziale mediante la quale gli elementi del contesto interno dell'impresa permetteranno il raggiungimento di un vantaggio competitivo nello scenario in cui essa ha scelto di operare.



## COS'È LA GESTIONE STRATEGICA?

La gestione strategica dell'impresa è il sistema di decisioni (strategiche) da assumere nell'ambito della conduzione aziendale al fine di conseguire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti ed ottenere performance superiori

# L'ESSENZA DELLA GESTIONE STRATEGICA



# L'ANALISI STRATEGICA

alla base della gestione strategica c'è l'analisi strategica, il cui scopo è quello di individuare le fonti di profitto per l'impresa favorendo l'assunzione di decisioni strategiche che sfruttino adeguatamente tali fonti

# LE DECISIONI STRATEGICHE

- Sono importanti
- Richiedono grossi impieghi di risorse
- Sono difficilmente reversibili

# I FONDAMENTI DELLE STRATEGIE DI SUCCESSO

Profonda comprensione dell'ambiente esterno (dinamiche competitive e tendenze evolutive)

Valutazione obiettiva delle risorse e competenze

Obiettivi semplici, strategicamente coerenti e di lungo termine

Implementazione efficace (capacità di cogliere le opportunità derivanti dal contesto ambientale valorizzando le risorse e le competenze aziendali)

## **LA STRATEGIA VINCENTE...**

**.....deve essere consona alle condizioni dell'ambiente interno ed esterno, in grado di creare un vantaggio competitivo sostenibile e capace di generare un miglioramento delle performance**

# LE DUE DIRETTRICI DELL'ANALISI STRATEGICA

analisi strategica

```
graph TD; A([analisi strategica]) --> B([analisi dell'ambiente esterno]); A --> C([analisi dell'ambiente interno]);
```

analisi  
dell'ambiente  
esterno

analisi  
dell'ambiente  
interno

# S.W.O.T. ANALYSIS

**analisi dell'ambiente  
esterno**

**OPPORTUNITA'**  
**(opportunities)**

**MINACCE**  
**(threats)**

**analisi dell'ambiente  
interno**

**PUNTI DI FORZA**  
**(strengths)**

**PUNTI DI  
DEBOLEZZA**  
**(weaknesses)**



# STRATEGIA E TATTICA

SCELTE STRATEGICHE → scelte portanti dell'intero sistema aziendale

TATTICHE → scelte di gestione operativa

# L'ORDINAMENTO GERARCHICO DELLE STRATEGIE

