UNITE DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Anno Accademico
2023/2024

PROF. ANTONIO PRENCIPE

Ricercatore in Economia Aziendale
Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale
Docente di Entrepreneurship e Strategia aziendale
Università degli Studi di Teramo

ELEMENTI DI STRATEGIA E STRATEGIA DI IMPRESA

(CAP. 1)

UNIT 1 - 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

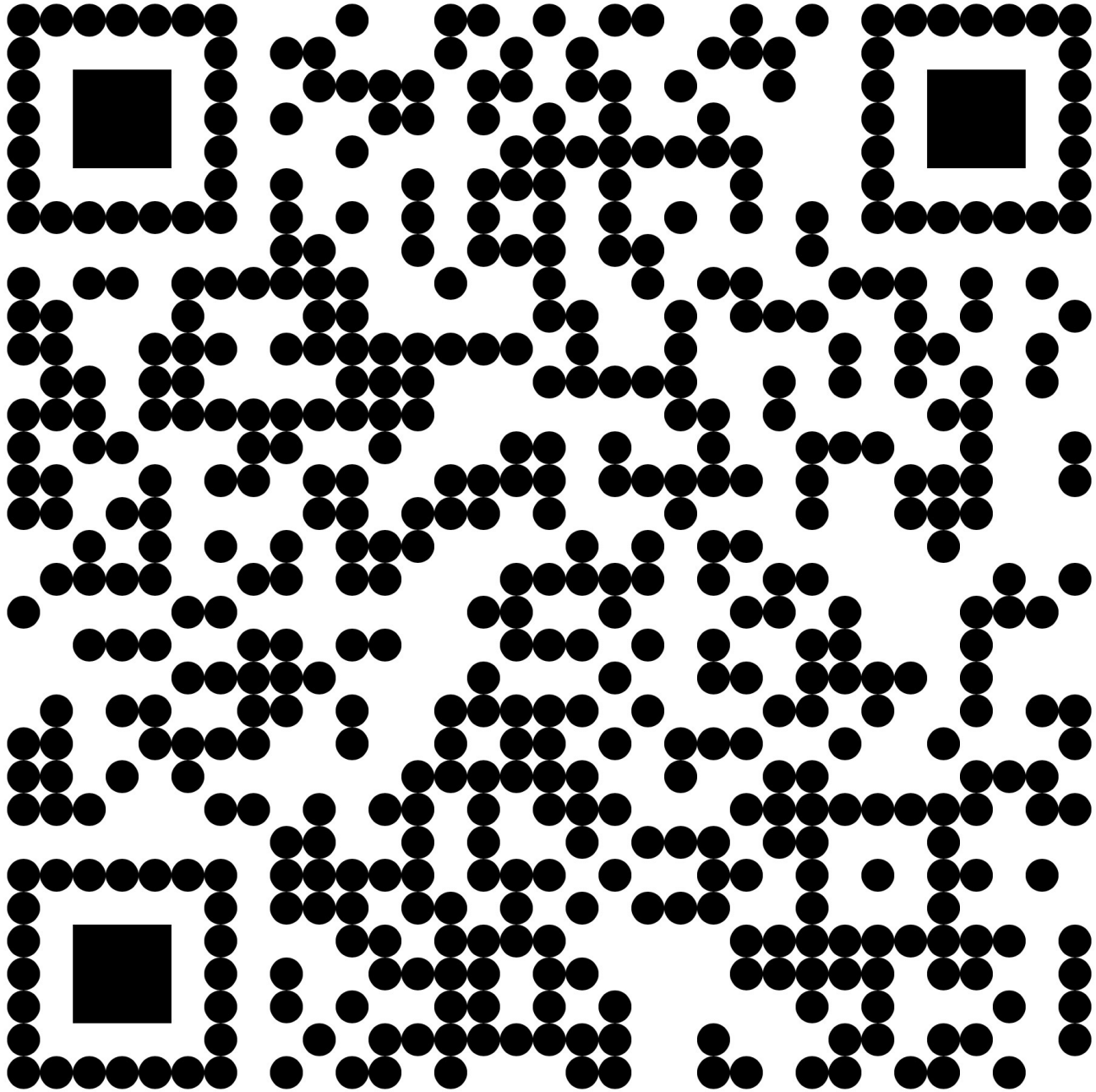
PROGRAMMA DELL'INSEGNAMENTO

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);
Uni 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 e la gestione delle imprese diversificate (Cap. 12 e 13).

PROGRAMMA DELL'INSEGNAMENTO

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

ANAGRAFICA STUDENTI



LE ORIGINI DELL'ANALISI STRATEGICA

1954 → Drucker introduce il concetto di "decisione strategica" nel suo libro Practice of Management

1955 → primo convegno sulla strategia aziendale presso la Harvard Business School

1965 → Ansoff pubblica "Corporate Strategy"

→prima edizione del volume Business Policy: text and cases

1970 → nasce la prima rivista sulla direzione strategica: Journal of Business Policy

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)

ALCUNE DEFINIZIONI DI STRATEGIA

La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere trascurato.

Sun Tzu, *L'arte della guerra*

Per segnare un gran punto serve una strategia intelligente.

Rory McIlroy, in *«Golf Monthly», 19 maggio 2011*

Tutti hanno un piano prima di prendere un cazzotto in bocca.

Mike Tyson, *ex campione del mondo dei pesi massimi di pugilato*

ALCUNE DEFINIZIONI DI STRATEGIA

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

Alfred Chandler

ALCUNE DEFINIZIONI DI STRATEGIA

La strategia 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 è o dovrà essere

Kenneth Andrews

ALCUNE DEFINIZIONI DI STRATEGIA

Una strategia è 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 ed 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

James Brian Quinn

ALCUNE DEFINIZIONI DI STRATEGIA

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

Kenichi Ohmae

OLTRE LA DEFINIZIONE

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

LA STRATEGIA COME PIANO

DRUCKER → la strategia è "una azione finalizzata a uno scopo" (Drucker, 1974)

GLUECK → la strategia è "un piano unificato, completo, integrato (...) volto ad assicurare il perseguimento degli obiettivi di base dell'azienda" (Glueck, 1980)

LA STRATEGIA COME PIANO (2)

Concezione confermata

- Nel campo militare
- Nella teoria dei giochi
- Nel vocabolario della lingua italiana → “la capacità di individuare uno scopo e di predisporre i mezzi e le linee generali del loro impiego per conseguirlo" (Devoto e Oli)

LA STRATEGIA COME MODELLO

La strategia viene interpretata come uno schema da seguire mediante una serie di azioni (Mintzberg)

LA STRATEGIA COME POSIZIONE

Strategia →

- forza mediatrice tra organizzazione e ambiente, cioè tra contesto interno ed esterno (Hofer e Schendel, 1978)
- Legame tra l'impresa ed il suo ambiente (Grant, 2002)
- Dominio di un territorio e di business idea come sistema per la sua dominanza (Normann, 1977)

LA STRATEGIA COME PROSPETTIVA

Concetto connesso con:

la visione dell'impresa: "un progetto ambizioso a lungo termine e non perfettamente delineato nei dettagli" (Collis e Montgomery, 1997);

la missione aziendale: "un enunciato definito in termini ampi e duraturi dello scopo che contraddistingue l'impresa (...) che non solo incorpora la filosofia di business della leadership strategica, ma rivela altresì l'immagine che l'impresa cerca di proiettare" (Pearce **II,** 1982);

il sistema delle idee dominanti: "le idee che esercitano un'influenza decisiva sul modo in cui l'impresa opera e si sviluppa" (Normann, 1977);

la cultura aziendale: "le convinzioni e i valori condivisi che danno significato a ciò che i membri di un' organizzazione fanno e forniscono a essi le regole secondo cui comportarsi nella loro organizzazione" (Davis, 1984).

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

STRATEGIE DELIBERATE	STRATEGIE EMERGENTI
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

LE DIFFERENZE TRA I CONCETTI

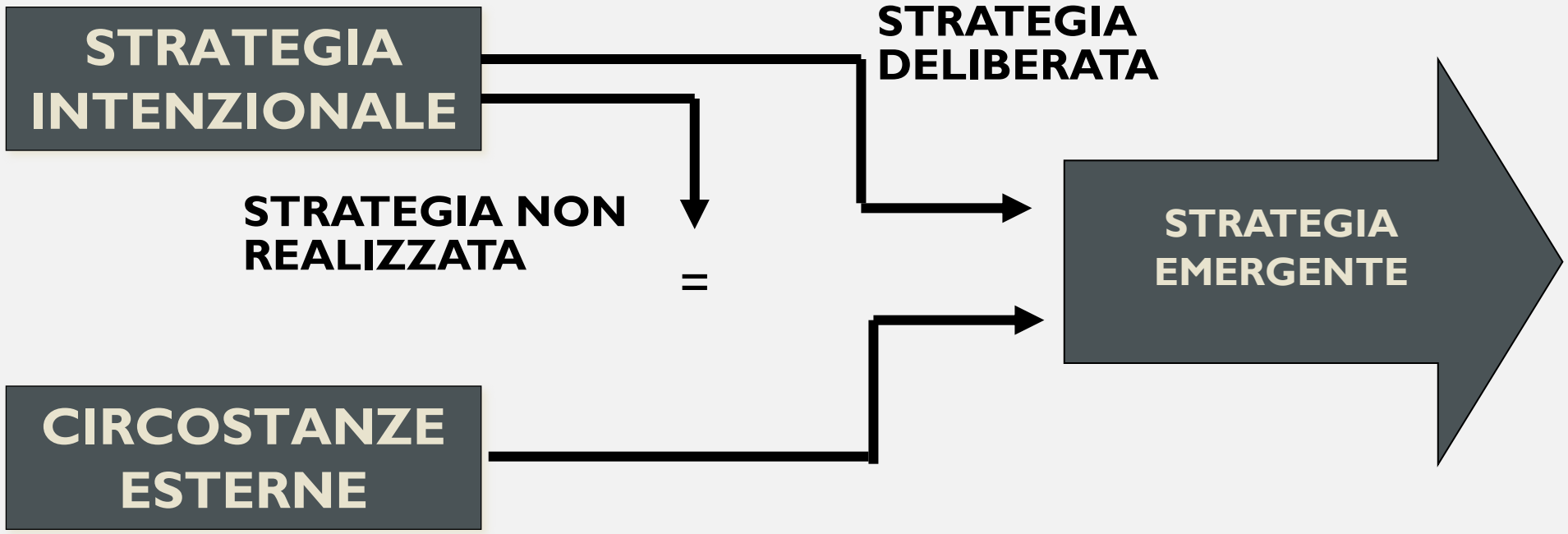
DIFFERENTE ESTENSIONE DEL CONCETTO

- CONCENZIONI ORGANICISTICHE
- CONCENZIONI MECCANICISTICHE

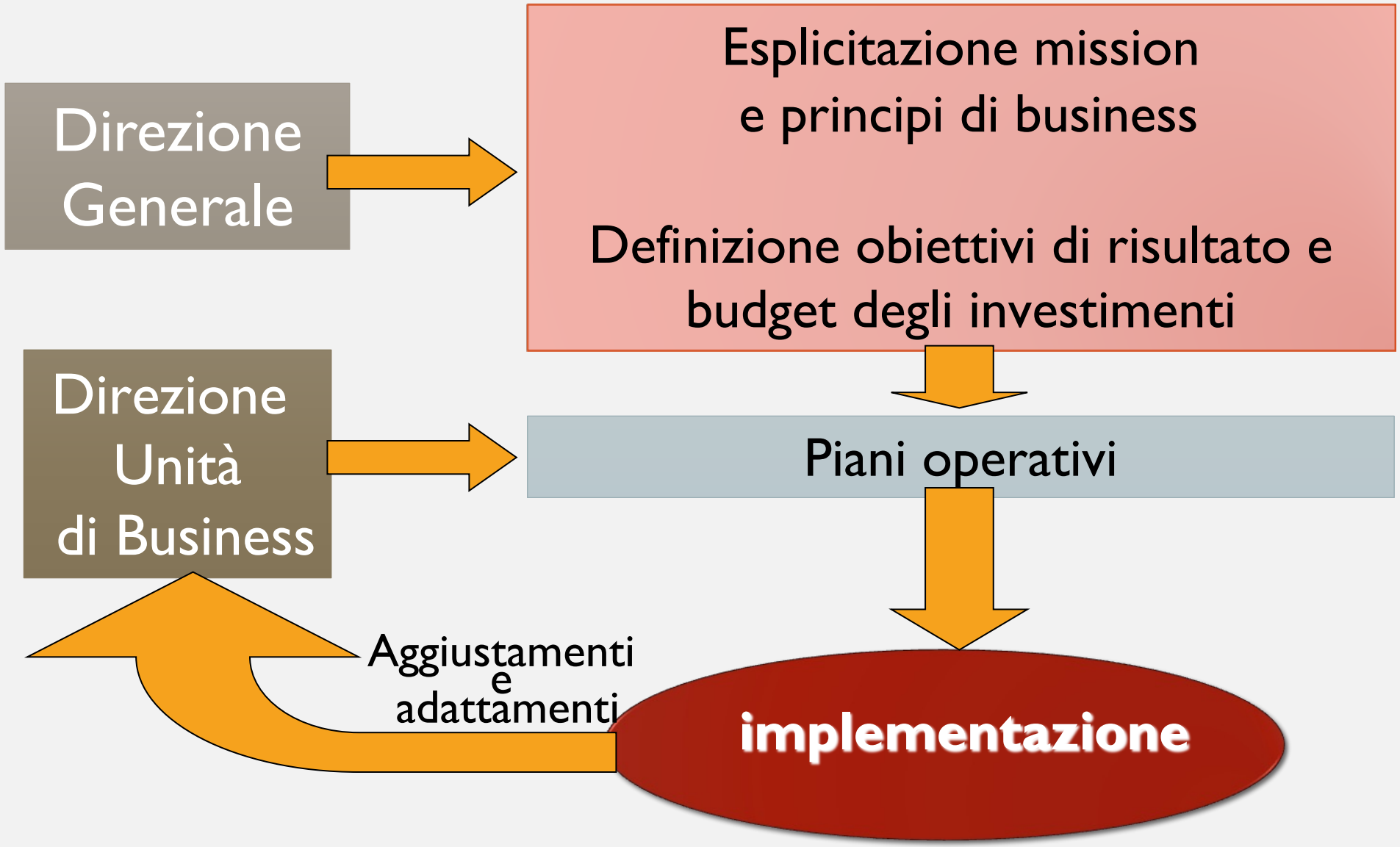
DIFFERENTE PROSPETTIVA TEMPORALE ADOTTATA

- EX- ANTE
  → STRATEGIA DELIBERATA
- EX-POST
  →STRATEGIA EMERGENTE

IL MODELLO DI MINTZBERG



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

UNA POSIZIONE STRATEGICA SOSTENIBILE RICHIEDE DEI TRADE-OFF

Perché…

1. per evitare incoerenze di immagine o di reputazione
2. sono le attività stesse ad originare dei trade-off
3. I vertici riescono ad indicare con chiarezza le priorità dell'impresa
4. il trade-off è un deterrente all'imitazione

LA COERENZA FRA LE DIVERSE ATTIVITÀ

EFFICACIA OPERATIVA → MASSIMO RISULTATO PER OGNI SINGOLA ATTIVITA’

STRATEGIA → MASSIMO RISULTATO DALLA COMBINAZIONE DELLE ATTIVITA’

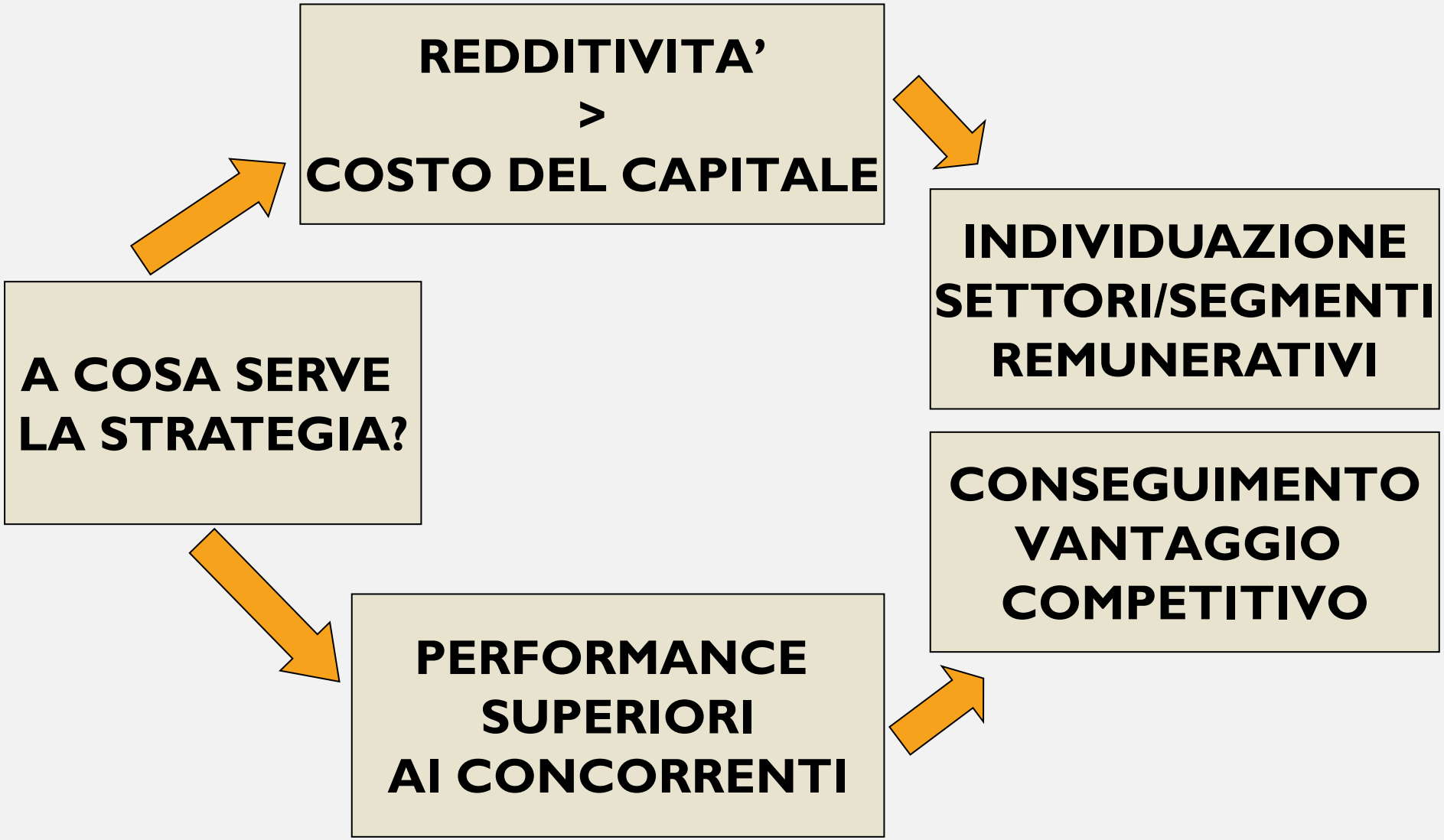
GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELLA STRATEGIA SECONDO SALONER

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



S.W.O.T. ANALYSIS

analisi dell'ambiente <u>esterno</u>	analisi dell'ambiente <u>interno</u>
OPPORTUNITA' (opportunities)	**PUNTI DI FORZA** (strengths)
MINACCE (threats)	**PUNTI DI DEBOLEZZA** (weaknesses)

OLTRE LA SWOT: ANALISI ESTERNE

- L'attuale orientamento strategico (prodotti, mercato, clienti, tecnologia) consente di crescere?
- I cambiamenti nel mercato e a livello competitivo migliorano o minano le prospettive aziendali?
- Esistono nuovi mercati geografici e/o gruppi di clienti ai quali l'impresa dovrebbe rivolgersi?
- Quali quelli da abbandonare?
- I cambiamenti tecnologici celano opportunità o minacce?

OLTRE LA SWOT: ANALISI INTERNE

- A cosa aspira l'impresa? Quale posizione intende assumere all'interno del settore?
- L'impresa sarà in grado di soddisfare gli stakeholder nei prossimi anni?
- Le risorse e le competenze dell'impresa sono ben sfruttate? Ci sono modalità di sfruttamento alternative o complementari?
- Quali risorse e competenze occorrono per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi o per l'avvio di nuove attività?
- L'orientamento tecnologico dell'impresa è adeguato?

LE CARATTERISTICHE DI BASE DELLE DECISIONI STRATEGICHE

- le decisioni strategiche sono importanti;
- implicano un significativo impiego di risorse;
- non sono facilmente reversibili;
- cercano di tenere conto dei rapporti di causa-effetto diretti e indiretti su orizzonti temporali lunghi;
- sono sistemiche.

STRATEGIA E TATTICA

SCELTE STRATEGICHE → scelte portanti dell'intero sistema aziendale

TATTICHE → scelte di gestione operativa

STRATEGIA E POLITICA AZIENDALE

AMBITO MILITARE



AMBITO AZIENDALE



L'ORDINAMENTO GERARCHICO DELLE STRATEGIE

