

Scuola di Formazione alla Professione dei
Dottori Commercialisti

Strategia aziendale e principi di analisi strategica

Andrea Cardoni
Dipartimento di Economia



Agenda

La strategia



La gestione strategica



Analisi strategica e creazione del valore

Agenda

La strategia



La gestione strategica



Analisi strategica e creazione del valore

Il cuore del problema



Quale è il
problema che
accomuna questi i
tre soggetti ?



Il cuore del problema

SUCCESSO



STRATEGIA

Cosa significa successo?
Cosa significa strategia?

La strategia aziendale

STRATEGIA

Concetto generale

“AZIENDALE”

Inserita nel contesto delle unità produttive

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 accantonato”.

Sun Tzu (544 a.c. - 496 a.c.)

L'arte della guerra

Strategia

- Di cosa si occupa la strategia? (successo)
- A quale contesto si riferisce? (azienda e altro)
- Coincide con la pianificazione? (tema e non programma)
- Intuizione ed esperienza? (studio utile per elaborare e implementare)

Tattica

- Negli studi militari, la tattica è la **manovra per vincere le battaglie**, la strategia si preoccupa di vincere la guerra
- Nel campo aziendale la distinzione concettuale porta a tenere separate scelte e azioni di carattere strategico e di carattere operativo
- Si tratta di due momenti decisionali concettualmente distinti che però formano un *continuum* e si influenzano reciprocamente

Politica

- In ambienti militari riguarda gli scopi per cui si combattono le guerre ed include la strategia
- Con l'evoluzione della dottrina manageriale, a livello aziendale si inverte l'ordine di inclusione (studi di *strategic planning* e di *long range planning*)
- La strategia in quanto ricerca di un punto di equilibrio simultaneo tra diversi soggetti in una prospettiva d'insieme, appare come origine sintetica delle diverse politiche

Le concezioni di strategia

Le “quattro P” di Mintzberg (1987):

1. Strategia come piano (plan)
2. Strategia come modello (pattern)
3. Strategia come posizione (position)
4. Strategia come prospettiva (perspective)

Strategia - Mintzberg

1. Strategia come piano

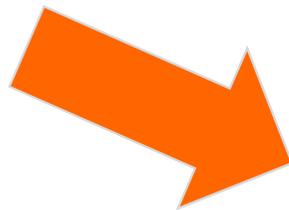
La strategia viene intesa come una predisposizione consapevole di una serie di attività, un pensiero che anticipa l'azione, una guida per affrontare una decisione (Drucker, Von Clausewitz, Von Newman e Morgenstern).

Due caratteristiche:

1. Delineata in anticipo rispetto alle azioni a cui si riferisce
2. Essere sviluppata consciamente in vista di un obiettivo determinato

Elementi chiave:

- Obiettivi
- Piani



Visione ingegneristica

Strategia - Mintzberg

2. Strategia come modello

La strategia comprende anche il “comportamento” e viene intesa come uno schema da seguire mediante una serie di azioni

- La strategia si sostanzia in **coerenza dei comportamenti, consapevole o meno**
- E' un paradigma di ispirazione nell'attività (es. strategia di qualità) e coincide con il *business model*

Strategia - Mintzberg

3. Strategia come posizione

- Nel contesto militare la posizione è la zona occupata e protetta dalle truppe
- Raffigura la forza mediatrice tra organizzazione e ambiente, cioè tra il contesto interno e quello esterno – legame impresa/ambiente
- Dominio di un territorio e di una business idea come sistema per la sua “dominanza” (Normann)
- La posizione può essere il risultato di un piano o frutto di un modello di azione
- es. azienda con strategia internazionale

Strategia - Mintzberg

4. Strategia come prospettiva

- La strategia consiste in una percezione radicata del mondo che definisce un orientamento strategico di fondo (Coda, 1988)
- Descrive i tratti che sono profondamente radicati nella realtà di una azienda: il “DNA aziendale” – (“Dove” /”Perché” /”Come”
- Prospettiva che viene evocata da termini quali:

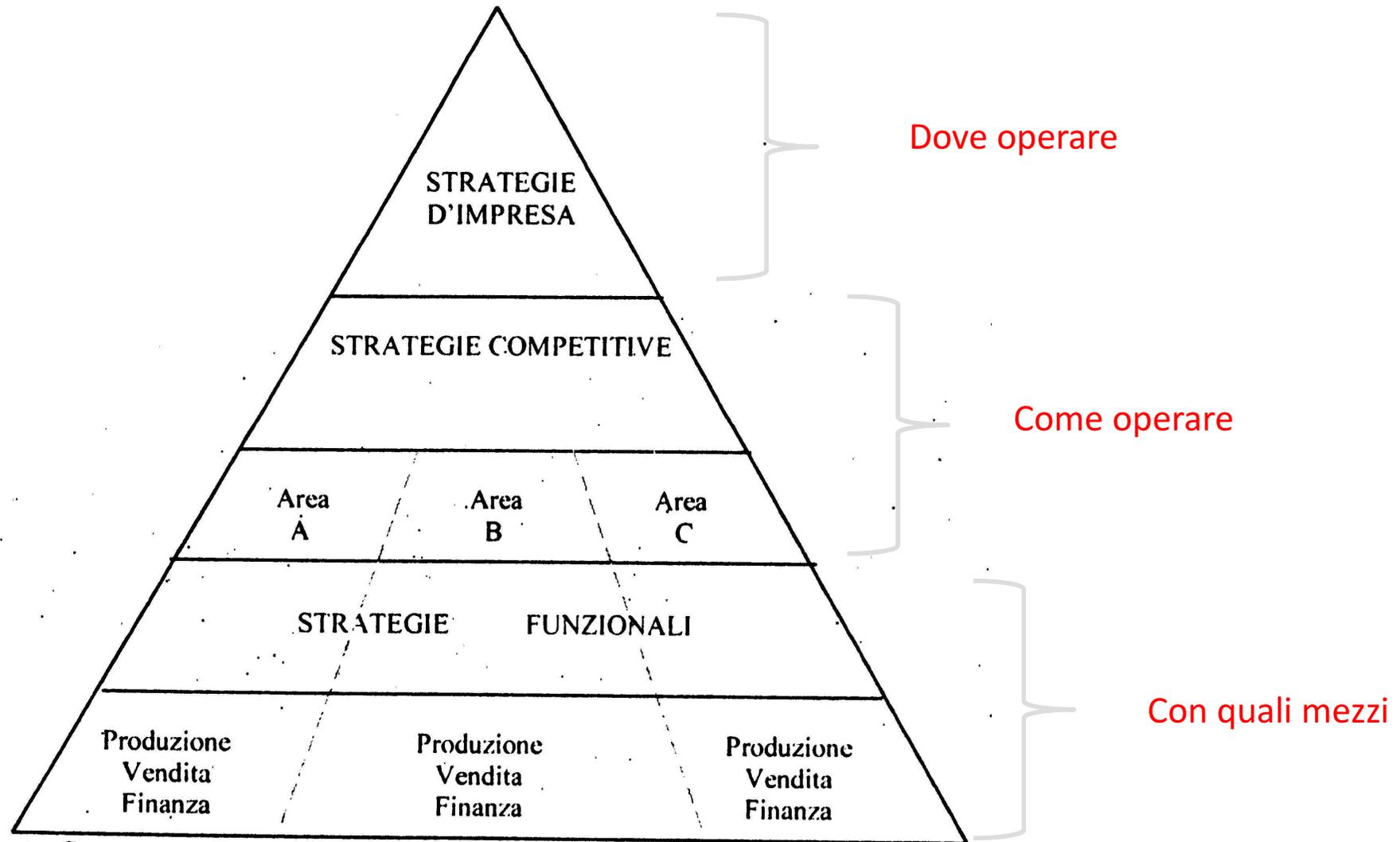
Vision: progetto ambizioso e lungo termine, non delineato

Mission: enunciato che incorpora la filosofia di business e rivela l'immagine che l'impresa cerca di proiettare

Idee dominanti: influenzano l'impresa e il modo in cui opera

Cultura aziendale: convinzioni, valori, e regole di comportamento

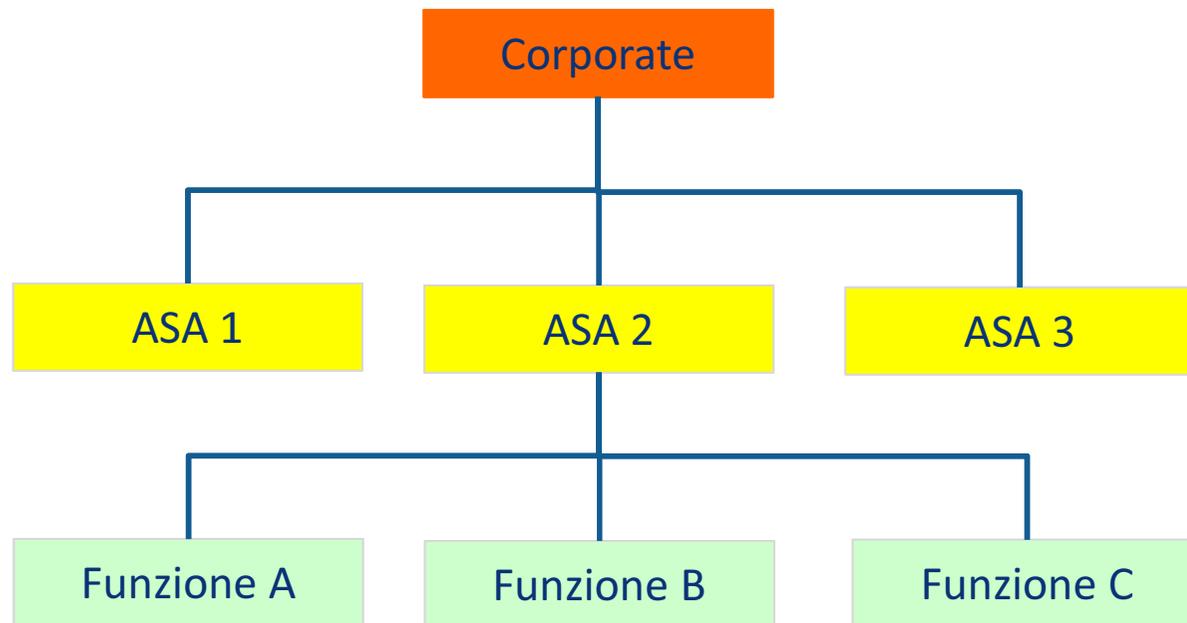
La gerarchia delle strategie di impresa



Fonte: SCIARELLI, *Economia e gestione delle imprese*, pag. 129.

I livelli della strategia

Il concetto di ASA consente di meglio comprendere i diversi livelli della strategia:



I livelli della strategia

LA STRATEGIA D'IMPRESA:

1) In quale business o in quali business vogliamo competere?

Monobusiness o multibusiness

2) Quale orientamento dobbiamo dare alle strategie?

Crescita, stabilità, contrazione

3) Quali risorse è necessario allocare?

Mission e analisi interna/esterna del business

4) Quale struttura organizzativa dare alle attività dell'impresa?

Gerarchica, divisionale, matriciale

I livelli della strategia

LE STRATEGIE COMPETITIVE:

- 1) Come affrontare la concorrenza e affermarsi in un particolare ambito competitivo?
- 2) Quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti?
- 3) Quali prodotti/servizi sviluppare e in quali mercati, valutando in quale misura tali prodotti/servizi rispondono alle esigenze dei consumatori ?
- 4) Con quali criteri distribuire le risorse umane tra le varie funzioni aziendali (finanza, marketing, produzione, ricerca e sviluppo, ecc.)?

I livelli della strategia

LA STRATEGIE FUNZIONALI :

Formulazione degli obiettivi da raggiungere e correlate strategie assegnate alle singole aree funzionali:

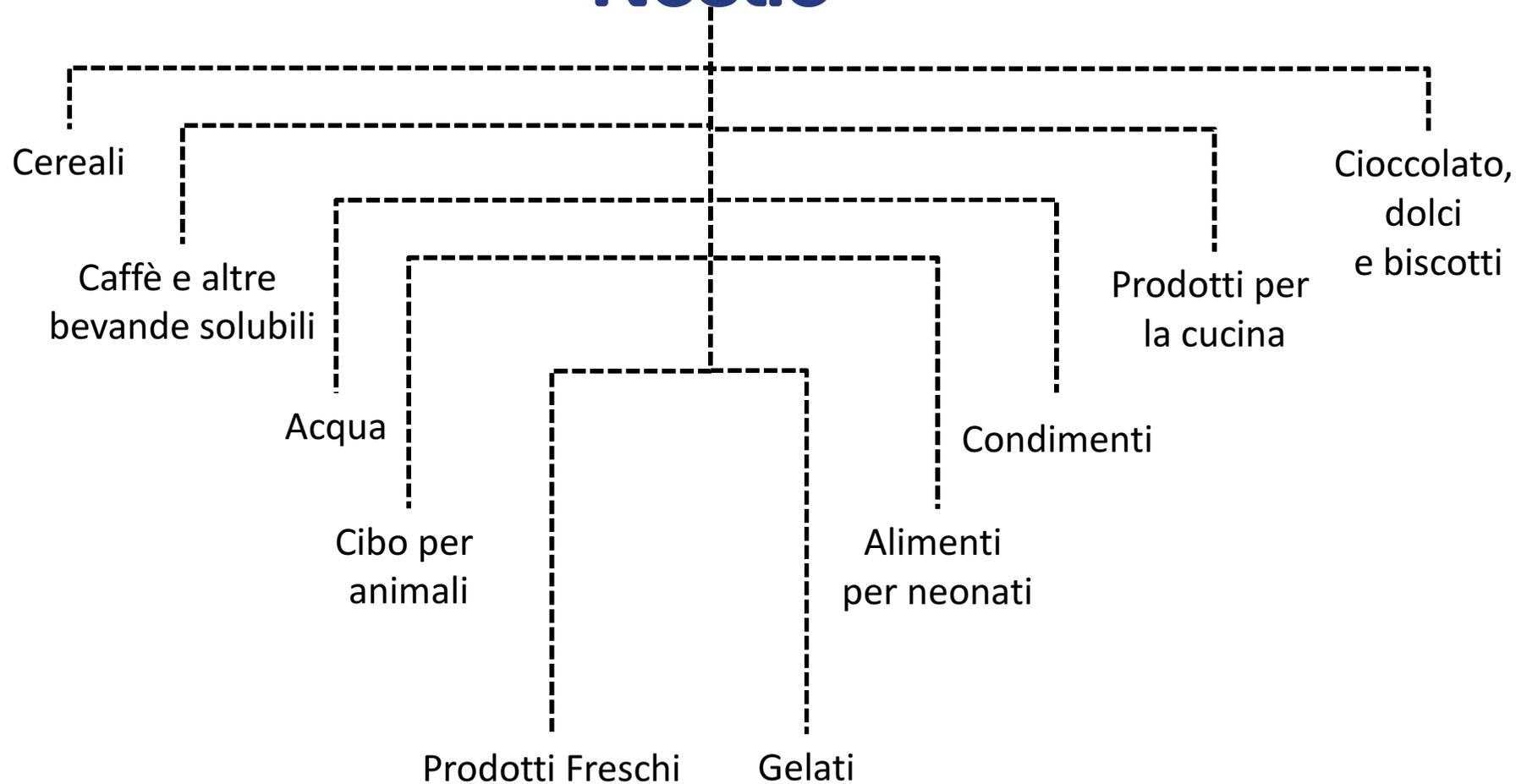
- Strategie di marketing
- Strategie finanziarie
- Strategie di produzione
- Strategie di ricerca e sviluppo
- Strategie di sviluppo del personale



Nestlé

STRATEGIA DI IMPRESA

Dove opero

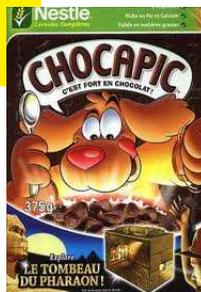




STRATEGIA COMPETITIVA

Come opero

Cereali



Differenziazione Vs Leadership di Costo

“Competitor”



Obiettivo:

battere il concorrente con una strategia di innovazione del prodotto



STRATEGIE FUNZIONALI

Come opero

Cereali



“Competitor”



Obiettivo:

battere il concorrente con una strategia di innovazione del prodotto

Marketing

Finanza

Ricerca & Sviluppo

Produzione

Logistica

Strumenti analitici per la strategia a livello corporate

LA STRATEGIA CORPORATE:

A questo livello, uno degli strumenti di analisi più utilizzato è rappresentato dalla Matrice Boston Consulting Group

- Modello semplificato, agevolmente utilizzabile, in grado di fornire indicazioni di prima approssimazione
- Il posizionamento del business (Asa) entro la matrice avviene sulla base di due parametri:
 - 1) La quota di mercato relativa: rapporto tra fatturato azienda/fatturato concorrente leader
 - 2) Il saggio di crescita del mercato: evoluzione della domanda (crescita maggiore o minore del 10%)

I livelli della strategia

Tali parametri sono ritenuti particolarmente significativi in quanto:

1 – la quota di mercato relativa si basa sull'assunto che aziende con forte penetrazione di mercato hanno maturato curve di esperienza ed economie di scala che consentono di produrre a costi più bassi e realizzare flussi di cassa positivi



La quota di mercato diventa espressiva della capacità dell'azienda di produrre flussi di cassa

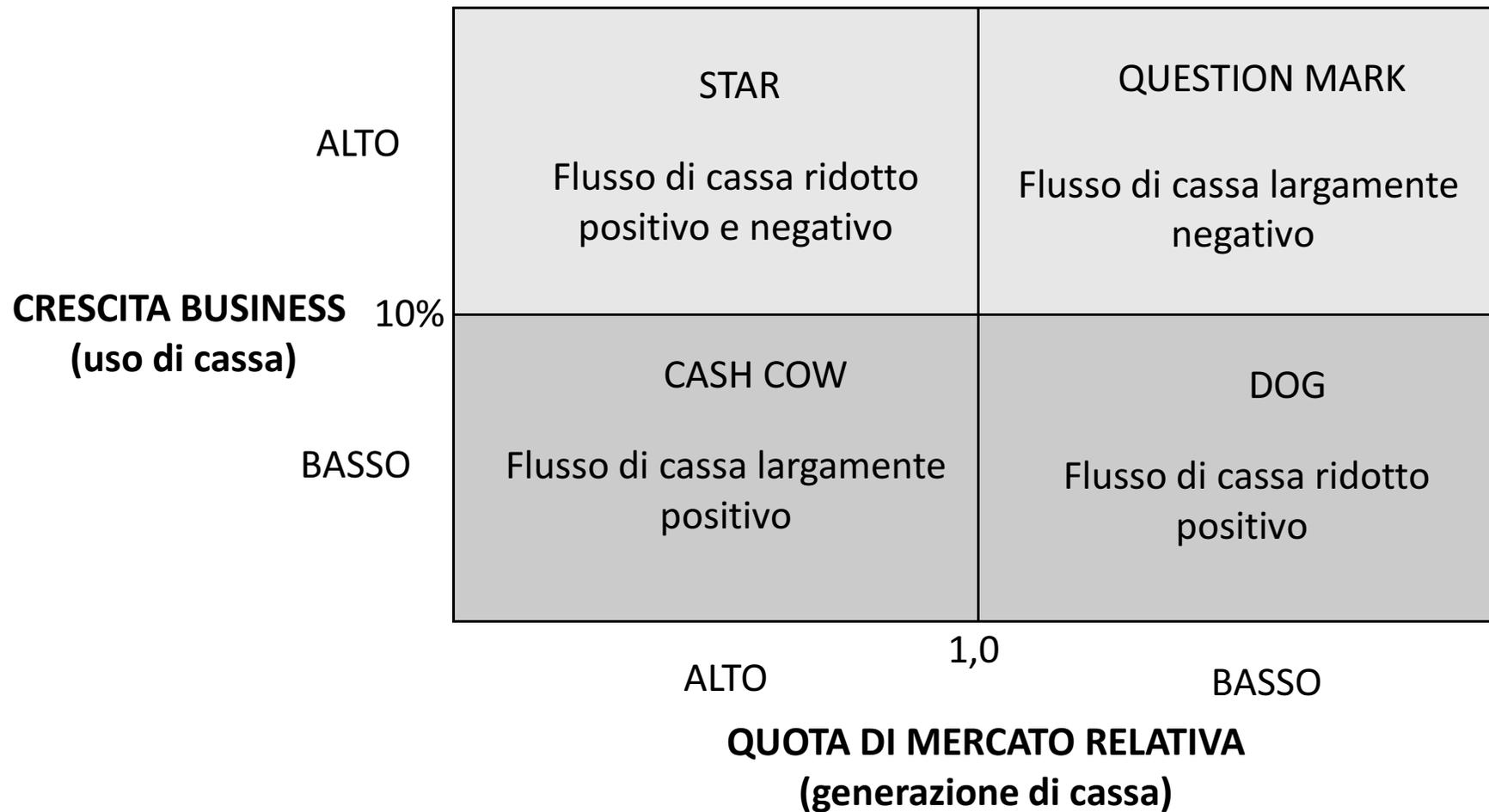
I livelli della strategia

2 – Il tasso di crescita determinano invece l'attrattività del business e al tempo stesso il livello di investimenti necessari



I livelli della strategia

LA MATRICE



Agenda

La strategia



La gestione strategica



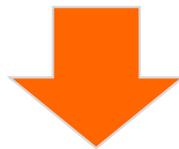
Analisi strategica e creazione del valore



Atteggiamento

L'alta direzione può porsi in tre differenti prospettive nel gestire le relazioni impresa-ambiente:

- **Attesa** (aspettare il manifestarsi delle evoluzioni)
- **Anticipatorio** (sforzo costante di previsione)
- **Attivo** (azioni tese ad influenzare l'ambiente)



La gestione strategica

GESTIONE STRATEGICA



VS

GESTIONE OPERATIVA



Consiste nell'uso consapevole di processi e strumenti che consentono di:

- di *individuare i contenuti della strategia e le condizioni per la sua realizzazione*;
- *controllare l'avanzamento dell'impresa lungo le linee decise al fine, eventualmente, di modificarle.*

Le differenti prospettive di studio

- Scuola Harvardiana (1971)
- Normann (1977)
- Mintzberg (1978)

Scuola di Harvard - Andrews

- Si fonda sull'assunto di base che la decisione in merito alla strategia da adottare è, o almeno dovrebbe essere, un'*attività di tipo razionale*
- Distinzione tra *formulazione e attuazione della strategia* (es. *schema di formulazione della strategia*)
- Alla fine anni '60, i vertici delle imprese costruiscono *staff di pianificazione* dedicati via via sempre più strutturati e costosi
- Il contributo della scuola Harvardiana tende a confondersi con la *pianificazione strategica*

La prospettiva di Normann

- *La gestione strategica è come un processo di apprendimento strategico guidato da una visione strategica (originata dal vertice aziendale) che viene messa a punto grazie ad attività di sviluppo di sperimentazione e di verifica*
- *Essa diventa così un processo in cui la formulazione e la realizzazione non si susseguono più sequenzialmente, ma si intrecciano tra loro, e in cui *la formulazione è via via migliorata grazie alle conoscenze maturate in fase di realizzazione**
- *Con Normann si afferma il concetto di *learning by doing* (circularità e meccanismi di feed-back tra pensiero e azione)*

La prospettiva di Mintzberg

- Le strategie realizzate possono essere diverse dalle strategie deliberate, (**critica alla scuola Harvardiana**)

-Secondo Mintzberg occorre lasciare che le strategie si sviluppino gradatamente tramite l'accumulo di esperienza da parte dell'azienda, tutto ciò al fine di selezionare le migliori **strategie emergenti**

- Enfatizzati i limiti della scuola Harvardiana:

- 1) La separazione tra formulazione e realizzazione non corrisponde a quello che avviene realmente in un'impresa
- 2) La visione razionalistica non tiene conto del valore dell'intuizione nei processi di gestione strategica

Il caso Honda

Negli anni '60 Honda si affaccia nel mercato USA, commercializzando moto di piccola cilindrata affidandosi non ai negozi specializzati ma ai grandi

Magazzini. Conquistò così più del 50% delle quote di mercato.

Rapporto BCG 1975

Honda avrebbe:

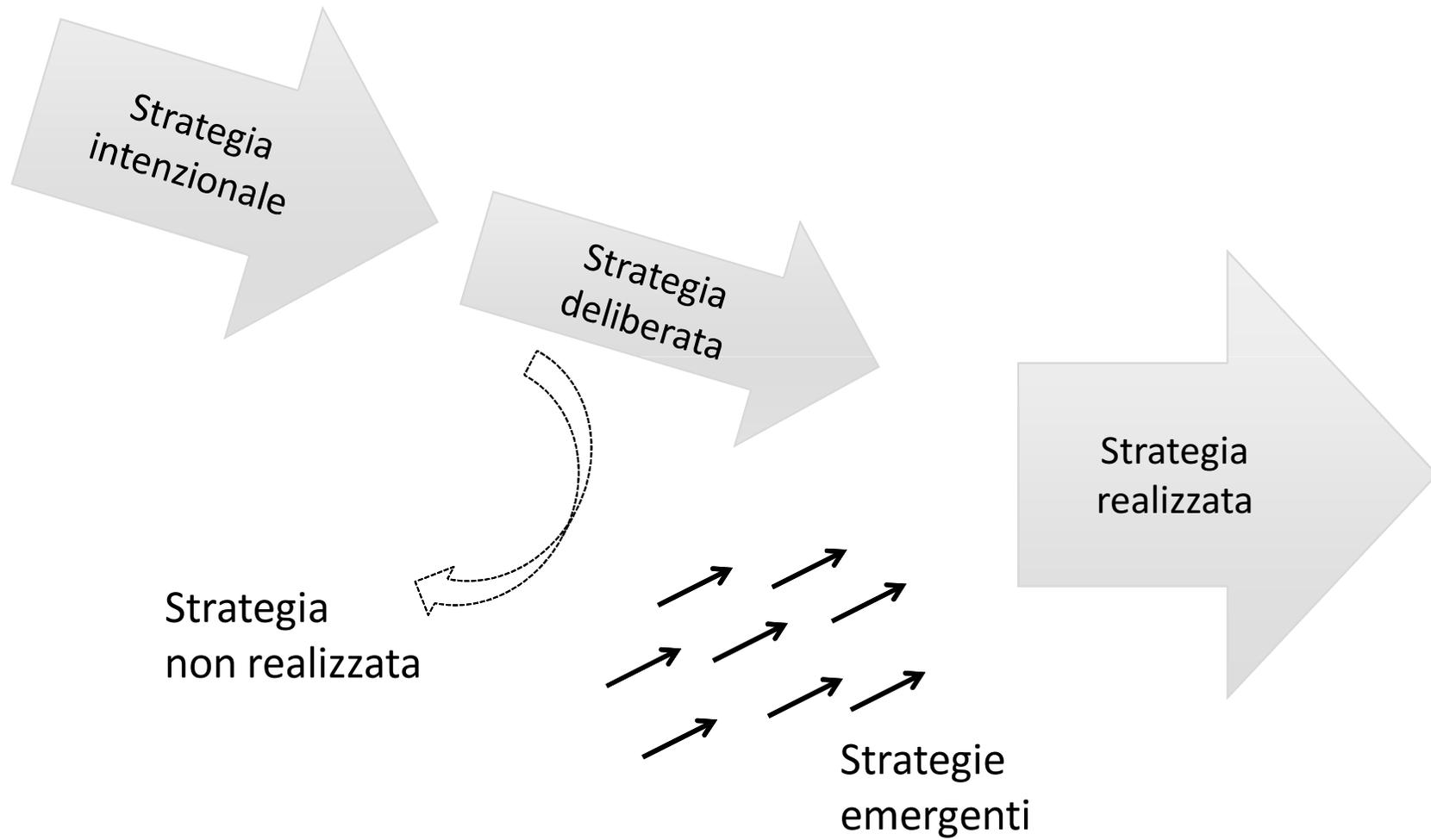
- costruito un un vantaggio competitivo basato su bassi costi di produzione
- Attaccato il segmento dove i produttori locali erano assenti
- Ottenuto il successo grazie ad una strategia risultante da un processo razionale

Pascale (1982)

intervista i Manager protagonisti:

- Il prezzo basso era dovuto alla potenza ed alla leggerezza del motore 50cc
- Inizialmente il target da piazzare sul mercato USA era il segmento 250CC/350CC
- La vendita nella GDO fu dovuta al caso

La prospettiva di Mintzberg



Agenda

La strategia



La gestione strategica



Analisi strategica e creazione del valore

DALLA GESTIONE STRATEGICA ALL'ANALISI STRATEGICA

Le tre fasi della gestione strategica sono:

1. Analisi strategica (valenza interna/esterna)
2. Scelta delle strategie (valenza interna)
1. Realizzazione delle strategie (valenza interna)

FOCUS SU ANALISI STRATEGICA

1. Definizione della mission dell'impresa e dei principali obiettivi di lungo termine
2. Analisi dell'ambiente esterno:
 - 2.a. - ANALISI DEL MACRO AMBIENTE (PEST analysis + stakeholders)
 - 2.b. - ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO:
 - analisi del settore (fattori critici di successo)
 - analisi del ciclo di vita del settore
 - analisi delle forze competitive (PORTER FIVE FORCE'S)
3. Analisi dell'ambiente operativo interno:
 - 3.a.- analisi della CATENA DEL VALORE
 - 3.b. - analisi delle COMPETENZE DISTINTIVE
 - 3.d. - analisi del MANAGEMENT e della STRUTTURA ORGANIZZATIVA
4. analisi delle minacce e opportunità, punti di forza e di debolezza (strumento – SWOT Analysis)

MISSION

Una buona formulazione deve:

- contenere l'indicazione degli obiettivi attraverso i quali la mission stessa può essere raggiunta;
- differenziare l'impresa dai concorrenti;
- definire il business o i business in cui l'impresa intende operare;
- incorporare le attese non soltanto degli azionisti e del management, ma anche degli altri stakeholders;
- rappresentare una sfida da raccogliere;
- incorporare i valori in cui crede l'impresa e le norme di comportamento che la guidano.

Missione



Monini

“Condividere l’amore e la passione per l’olio Extra Vergine di oliva, offrendo un prodotto di qualità superiore e dal gusto inconfondibile uguale nel tempo, convinti che le cose buone siano le uniche che si distinguono e rimangono.

É questa la nostra Missione.”

Missione



Illy caffè

“Produrre e proporre, agli intenditori e a tutti coloro che sanno apprezzarlo, il miglior caffè che la natura possa offrire, a partire dai metodi di coltivazione e trasformazione più appropriati e sostenibili. Esaltare il piacere offerto da un caffè Illy con l’esperienza emozionale e culturale che nasce dalla ricerca del bello, del buono, del ben fatto.”

PEST ANALYSIS

Politica: stabilità del governo, pressione fiscale, protezione dell'ambiente, deregulation, privatizzazione, barriere allo scambio internazionale, ecc.;

Economia: prodotto interno lordo (PIL), consumi privati, inflazione, salari/costo del lavoro, intervento dello Stato nell'economia, ecc.;

Società/cultura: demografia, stili di vita, sensibilità alla difesa dell'ambiente, attitudini verso il lavoro e l'imprenditorialità, valori della tradizione, ecc.;

Tecnologia: investimenti in R&S nei vari settori dell'economia, protezione della proprietà intellettuale, innovazioni ICT, ecc.

Attese degli stakeholders

| Stakeholders | Interesse principale |
|---------------------|--|
| Azionista | Dividendi: aumento del valore di mercato degli investimenti in azioni: pagamenti dei dividendi: partnership |
| Management | Stabilità del ruolo: progressi di carriera: remunerazione: status: responsabilità nell'organizzazione |
| Altri collaboratori | Remunerazione: condizioni di lavoro: stabilità del posto di lavoro: job satisfaction |
| Consumatori | Qualità dei prodotti: prezzi convenienti: cortesia nell'assistenza post-vendita: innovazione di prodotto |
| Distributori | Consegne tempestive: affidabilità dei programmi: immagine di marca (del produttore) |
| Fornitori | Continuità degli ordini: pagamenti secondo i piani |
| Finanziaria | Restituzione del prestito: pagamento degli interessi |
| Ambiente | Pagamento delle imposte e delle tasse: contribuire all'occupazione e alle esportazioni: difesa dell'ambiente |
| Società in generale | Responsabilità nei confronti della società: gli obiettivi dell'impresa non dovrebbero essere in contrasto con quelli della società in generale |

CICLO DI VITA DEL SETTORE

- **“Embrionale”** (scarsa domanda, pochi concorrenti, un ritmo di sviluppo delle vendite molto rapido e un livello di redditività crescente)
- **“Sviluppo”** (i compratori crescono rapidamente, entrano nuovi concorrenti, le vendite si sviluppano molto e si realizzano alti livelli di redditività)
- **“Maturità”** (domanda prima selettiva fino a saturarsi, la concorrenza è elevata con un rischio di possibili “guerre di prezzi”, le vendite rallentano e i margini diventano moderati)
- **“Declino”** (minor uso del prodotto, l’abbandono di alcuni concorrenti, una distribuzione selettiva e un livello di redditività molto basso)

Le cinque forze competitive

La configurazione strutturale di un dato settore viene a dipendere, in ogni istante, dal disporsi di 5 forze competitive (Porter 1980):

- Rivalità fra le imprese concorrenti;
- Minacce portate dai prodotti sostitutivi;
- Minacce derivanti dai potenziali entranti;
- Potere contrattuale esercitato dai fornitori e dai clienti.



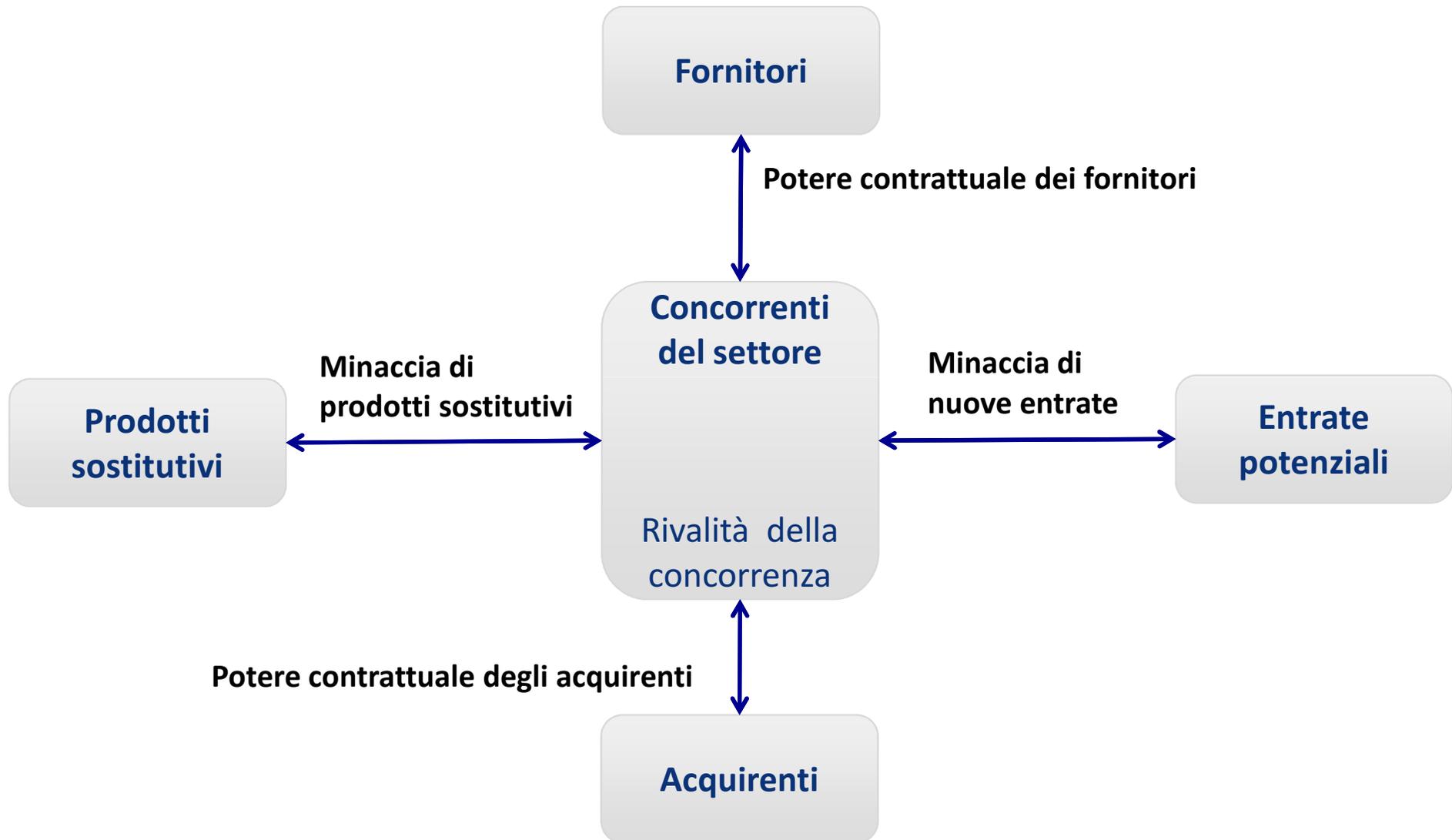
La disposizione e l'interazione delle 5 forze determinano l'intensità delle dinamiche competitive all'interno di un settore e la sua redditività strutturale misurata dal livello di redditività operativa

La redditività del settore

La compressione e la crescita della redditività media del settore è determinata da:

- Assenza di barriere all'entrata che frenino i nuovi concorrenti;
- Presenza di prodotti sostitutivi offerti a prezzi inferiori;
- Esistenza di clienti e fornitori dotati di un elevato potere contrattuale
- Presenza di una forte rivalità interna.

Le determinanti concorrenziali della configurazione strutturale di settore



LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

- Tale strumento nasce dall'esigenza di interpretare l'impresa, che è e rimane una realtà unitaria, come un insieme di parti che producono ciascuna **valore aggiunto**
- L'impresa deve valutare la **propria forza o debolezza** in ciascuna della attività così individuate, confrontando la propria situazione con quella dei propri concorrenti
- Questo tipo di approccio può essere esteso per tutti i vari business in cui è presente l'impresa (si parla in questo caso di **value system** anziché di value chain).

LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

FORNITORI



CLIENTI

LA CATENA DEL VALORE

FOCUS: Catena del valore

- è l'insieme delle attività generatrici del valore che un'impresa realizza per progettare, produrre, vendere e consegnare il proprio prodotto/servizio
- il valore è ciò che il cliente è "disposto" a pagare per quello che l'impresa gli offre
- ogni attività generatrice del valore comporta "costi"
- la differenza fra ciò che il cliente paga e la somma dei costi sostenuti per generare il valore determina il margine (valore aggiunto)

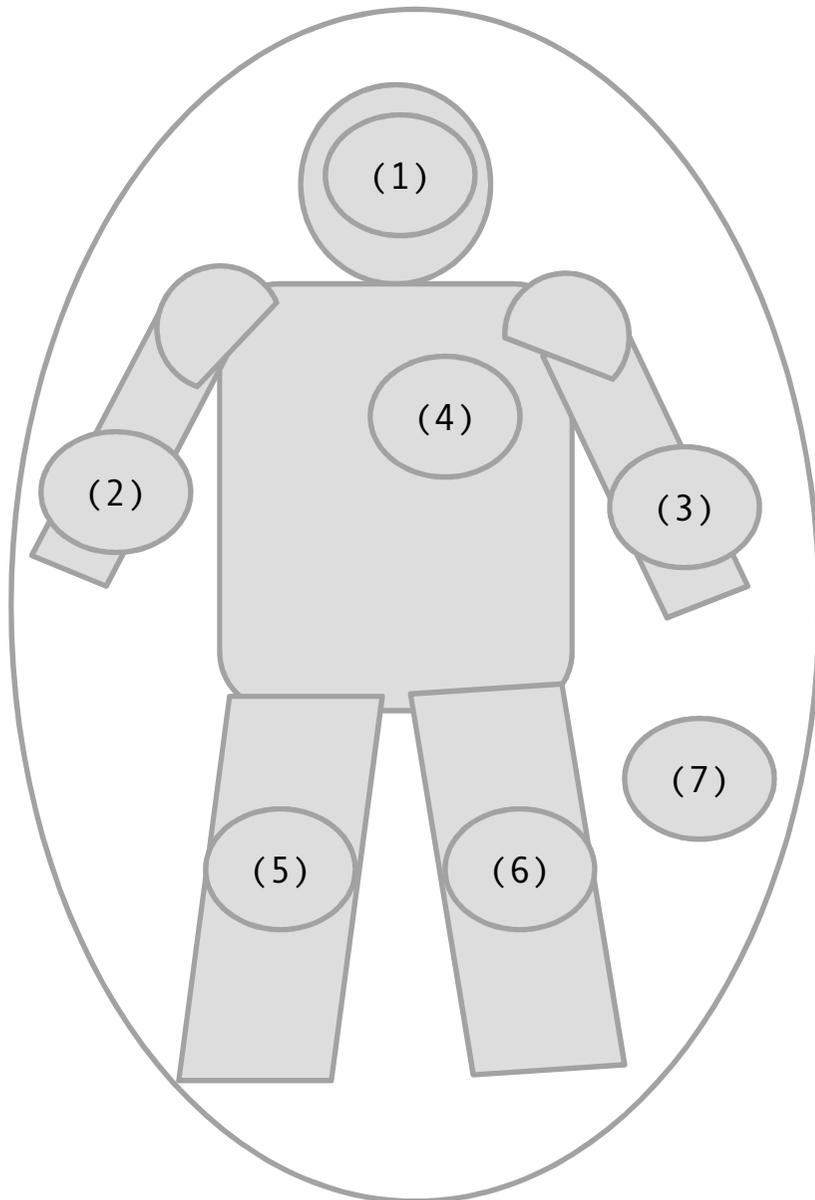
ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE

- RISORSE: “fattori produttivi a disposizione dell’impresa che sono trasformate in beni utilizzando un’ampia gamma di attività aziendali e meccanismi organizzativi”. Le stesse possono essere classificate in risorse tangibili, intangibili e risorse umane

-COMPETENZE: “capacità dell’impresa di combinare e impiegare le proprie risorse, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali in vista del raggiungimento di determinati obiettivi”

- COMPETENZE DISTINTIVE: “capacità operative che qualificano l’identità dell’impresa rispetto a quella dei suoi concorrenti e che sono di rilevante importanza per il successo competitivo nei settori e nei mercati in cui l’impresa agisce”

MANAGEMENT E STRUTTURA ORGANIZZATIVA: LE AREE FUNZIONALI



1. Programmazione, pianificazione e controllo;
2. Organizzazione del personale;
3. Finanza;
4. Produzione;
5. Marketing;
6. Ricerca e sviluppo;
7. Sistema informativo.

S.W.O.T. ANALYSIS

