

# Scuola di Formazione alla Professione dei Dottori Commercialisti



## Strategia e analisi strategica

Andrea Cardoni  
Dipartimento di Economia

# Introduzione



- La strategia aziendale è il cuore concettuale dell'attività di "direzione generale"
- Gli studi sulla strategia sviluppano conoscenze che attraversano orizzontalmente le diverse aree funzionali e superano le concezioni "specialistiche"
- Tali conoscenze sono sempre più importanti in diversi ruoli aziendali e si estendono a diversi livelli gerarchici
- Nel percorso formativo universitario consentono di avere una visione di insieme sui problemi di impresa e sulle caratteristiche della gestione strategica

# Come decidere?

---



E' un problema  
che accomuna  
tutti i soggetti!



---

# SUCCESSO



# STRATEGIA

Cosa significa successo?  
Cosa significa strategia?

## Il cuore della strategia

---



Make  
The  
Difference

- Fare una differenza che "conta"
- Una differenza "intelligente"  
(che "conta" per sé e per gli altri)

# Strategia aziendale

---

# STRATEGIA

Concetto generale

# “AZIENDALE”

Inserita nel contesto delle unità produttive



# Le concezioni di strategia

---



## Le “cinque P” di Mintzberg(1987):

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

# Le concezioni di strategia

---



## **Strategia – concetto di sintesi**

“Un sistema di scelte e azioni che determina dinamicamente il posizionamento di equilibrio strutturale e simultaneo dell'impresa a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati”

G.Invernizzi, Strategia aziendale e vantaggio competitivo, McGrawHill, 2008

---

# Alcuni riferimenti basilari

---



**Pur nell'ampiezza dei significati e dei contenuti della strategia, vi sono alcuni riferimenti basilari:**

- **I LIVELLI DELLA STRATEGIA**
- **LE AREE STRATEGICHE DI AFFARI**

---

## **I LIVELLI DELLA STRATEGIA**

# I livelli della strategia

---

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

Tra le differenti definizioni di strategia è comune l'effettuazione di **3 scelte**:

1. **dove** competere?
2. **come** competere?
3. con **quali mezzi** competere?

# I livelli della strategia

---

## 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.
- ▶ Strategie funzionali: volte a definire quali risorse e mezzi è necessario utilizzare per realizzare la strategia di business



# I livelli della strategia

---

## LA STRATEGIA CORPORATE:

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

# I livelli della strategia

---



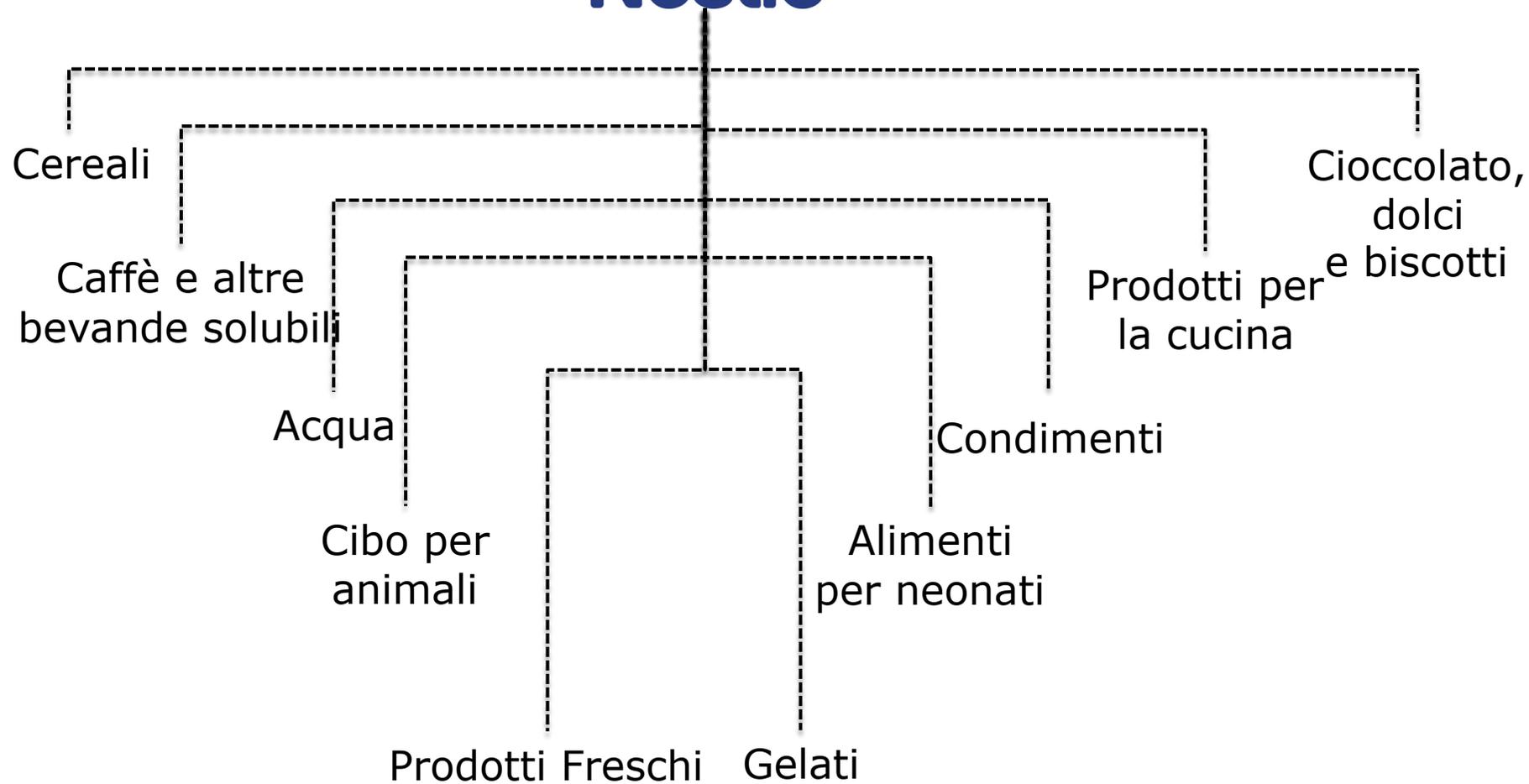
## UN ESEMPIO



Nestlé

## STRATEGIA DI IMPRESA

Dove opero

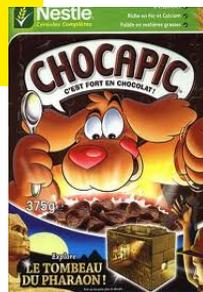




## STRATEGIA COMPETITIVA

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

---

## **LE AREE STRATEGICHE DI AFFARI**

# L'assetto strategico

---

What business are we in?



Defining the business



Strategic business area (SBA – ASA)

---



# Il concetto di ASA

---

- Serve per migliorare il governo strategico
  - Imprese **mono-business** o **multi-business**
  - Strategia corporate-level o business level
  - Relazione biunivoca tra ASA e sistema competitivo
- 
- 

# Il concetto di ASA

---

“A business may be defined in three dimensions.  
Customer groups describe categories of customers,  
or *who* is being satisfied. Customer functions describe  
customer needs, or *what* is being satisfied.  
Technologies describe the way, or *how* customer  
needs are satisfied”

*Abell, D.F. Defining the business: the starting point of strategic planning.  
Parentice-Hall (1980)*

---



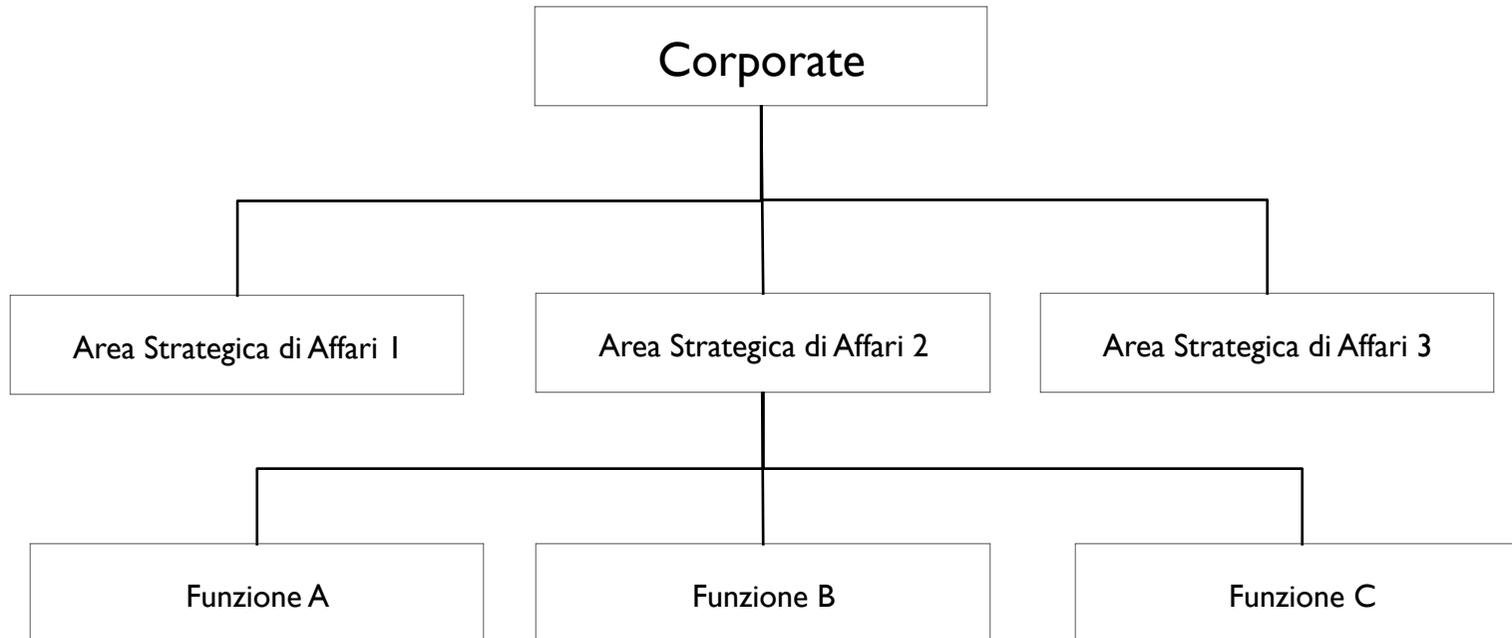
# Il concetto di ASA

---

- Il business (ASA) è sempre e solo soggettivo perché la scelta di cosa, come combinare è voluta dal soggetto economico
  
  - Nel linguaggio comune si è abituati a considerare i campi di azione come “oggettivi” (es. FIAT è nel campo del’automobile), mentre dal punto di vista “strategico” i business sono combinazione “soggettive” perseguite dal soggetto economico (es. Fiat si occupa di automobili da città, auto-diesel, auto per la famiglia, ecc.)
- 
- 

# Combinando i due concetti (livelli e Asa)

---



Il concetto di strategia viene disaggregato a tre livelli, e le scelte del “dove operare” presuppongono l’individuazione delle Asa (assetto strategico dell’impresa).

---



---

# **DALLA PIANIFICAZIONE DI LUNGO TERMINE ALLA GESTIONE STRATEGICA**

# Il long range planning

---

- ▶ Concepito per coordinare le singole decisioni di investimento a lungo termine (anni '50-'60) in un ambiente stabile e prevedibile
- ▶ Fissazione di obiettivi sia di tipo generale che attuativo e operativo, in modo adattivo
- ▶ Articolazione in sub-sistemi degli obiettivi pianificati (dalla politica generale alle singole policies)



Meccanismi decisionali razionali ed intenzionalisti, con elevato grado di formalizzazione

# La pianificazione strategica

---

- ▶ L'orizzonte previsionale è sempre a lungo termine, ma si è di fronte ad un ambiente esterno mutevole e imprevedibile
- ▶ Occorre fissare obiettivi in modo anticipatorio e non adattivo, con carattere di globalità (non articolabili in sub-sistemi)
- ▶ La pianificazione strategica deve realizzare un solido processo di innovazione e cambiamento,

Meccanismi decisionali rimangono razionali ed intenzionalisti, con elevato grado di formalizzazione e forte distanza tra il momento della formulazione e quello della implementazione

# Influenza del “comportamentismo”

---

- ▶ Necessità di superare la netta separazione tra fase di formulazione e di implementazione (pensiero e azione devono evolversi parallelamente)
- ▶ Non linearità tra mezzi e fine (data la natura sociale del sistema d'impresa)
- ▶ Insufficienza dei sistemi formali e analitici nel guidare e supportare tutti i processi decisionali all'interno dell'organizzazione

Contributi di:

- Quinn (approccio incrementale);
- Mintzberg (approccio emergente);
- Norman (apprendimento)

# La prospettiva di Mintzberg

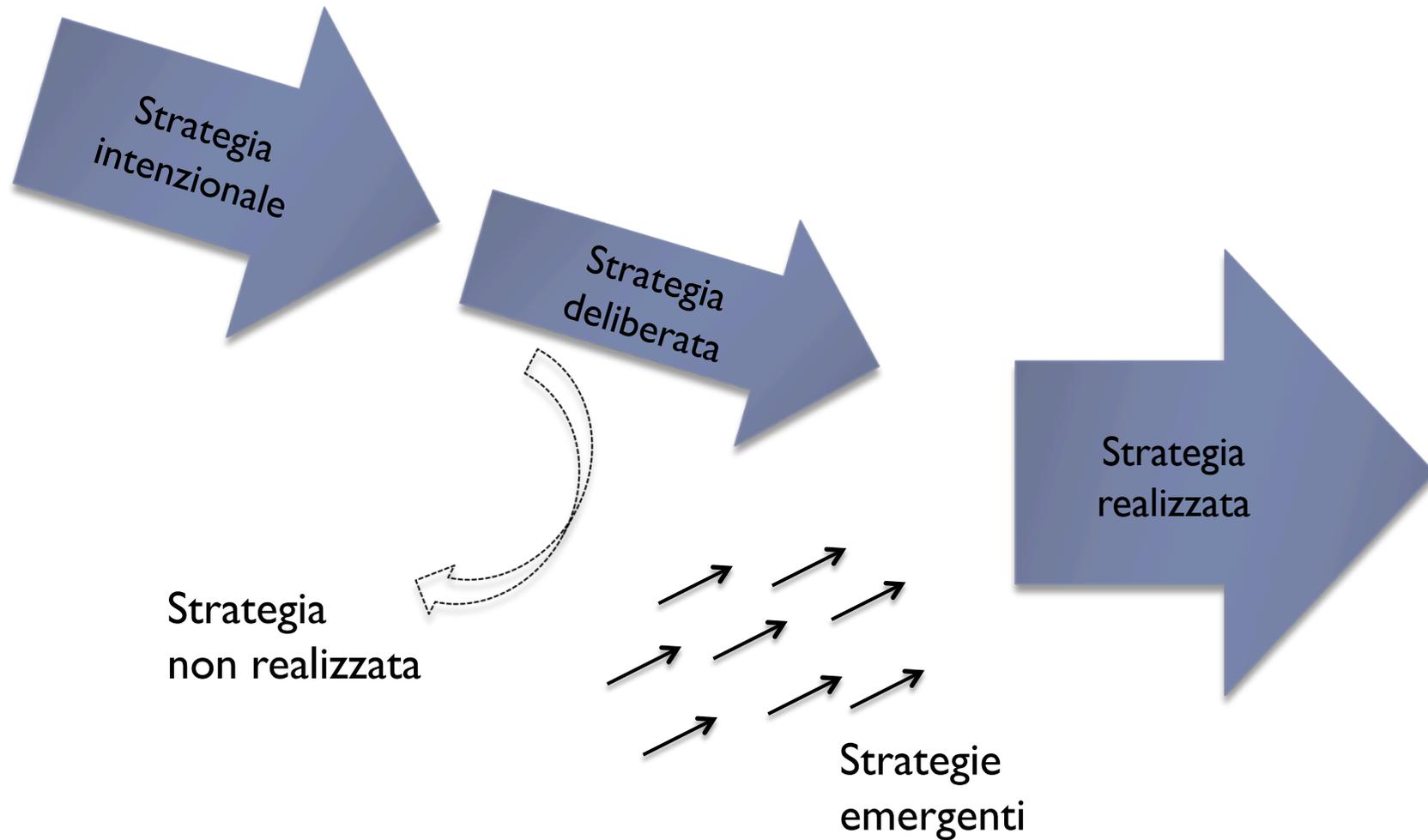


- ▶ Le strategie realizzate possono essere diverse dalle strategie deliberate, poiché possono formarsi anche senza che ve ne fosse l'intenzione o malgrado le intenzioni (critica alla scuola Harvardiana)
- ▶ Secondo Mintzberg occorre lasciare che le strategie si sviluppino gradatamente tramite l'accumulo di esperienza da parte dell'azienda, tutto ciò al fine di selezionare le migliori strategie emergenti (importante calarsi nell'attività quotidiana del personale operativo)

Enfatizzati i limiti della scuola Harvardiana della pianificazione:

- ▶ 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

# La prospettiva di Mintzberg



# La prospettiva di Norman



- ▶ *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* (**circolarità e meccanismi di feed-back tra pensiero e azione**) che si sviluppa intorno alla BUSINESS IDEA*

# La gestione strategica

---



**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.*

La gestione strategica è **diversa dalla** gestione operativa e dalla pianificazione strategica

# Gestione strategica: profilo oggettivo



**GESTIONE STRATEGICA**



**VS**

**GESTIONE OPERATIVA**



Approccio anticipatorio

---

## **L'IMPORTANZA DELL'ANALISI STRATEGICA**

# Le fasi della gestione strategica

---



Le tre fasi della gestione strategica sono:

1. Analisi strategica
2. Scelta delle strategie
3. Realizzazione delle strategie



# 1. Analisi strategica

---

- MOMENTO “ANALITICO-RAZIONALE”
- NECESSARIO PER CAPIRE LA POSIZIONE STRATEGICA DELL’AZIENDA, I CAMBIAMENTI IN ATTO E LE RISORSE E COMPETENZE
- IMPORTANZA DELLE LOGICHE E DEGLI STRUMENTI DI ANALISI



## 2. Scelta delle strategie

- MOMENTO “DECISIONALE”
- PARTENDO DAI RISULTATI DELL’ANALISI, OCCORRE PREFIGURARE SCENARI E DEFINIRE IL PERCORSO STRATEGICO
- FORTE INFLUENZA DELLA CREATIVITA’ E DELLA LEADERSHIP





## 3. Realizzazione delle strategie

---

- MOMENTO “ORGANIZZATIVO”
- VALUTAZIONE DELLE IMPLICAZIONI OPERATIVE E ORGANIZZATIVE CONNESSE ALLE STRATEGIE INDIVIDUATE
- DEFINIZIONE DI UN “ACTION PLAN” NECESSARIO PER:
  - a. progettazione di una struttura organizzativa e di sistemi di pianificazione e controllo adeguati alle strategie*
  - b. coordinamento tra strategie strutture organizzative e sistemi di controllo*
  - c. gestione del cambiamento*

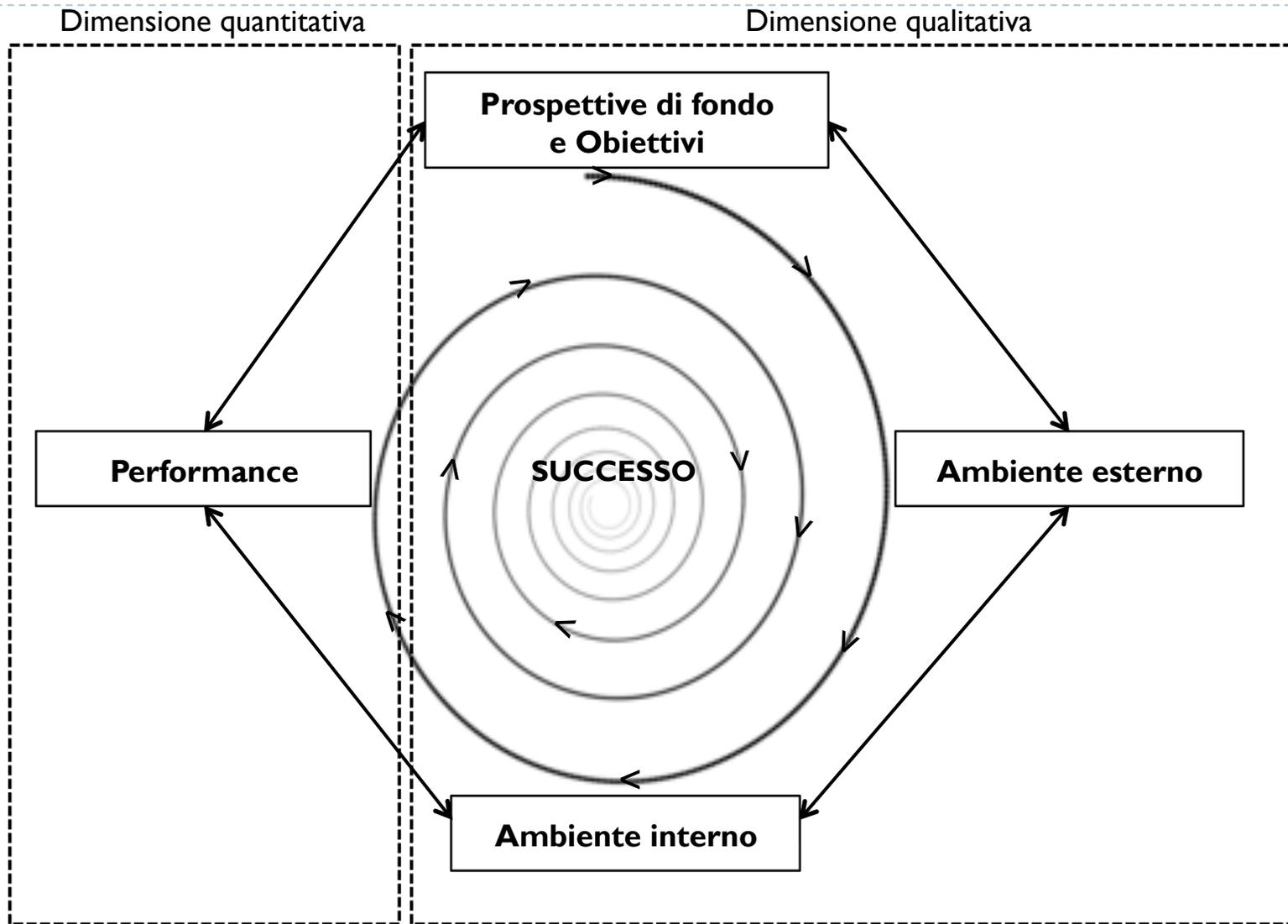


# Valenza interna ed esterna dell'analisi

---

- L'ANALISI STRATEGICA E' L'UNICA DELLE TRE FASI CHE HA UNA VALENZA SIA INTERNA (COME PARTE DELLA GESTIONE STRATEGICA) MA ANCHE ESTERNA
- IN VARI CONTESTI "ESTERNI" E' NECESSARIO APPLICARE GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA (VALUTAZIONI AZIENDA, CONSULTING, AUDITING, DUE DILIGENCE, ANALISTI FINANZIARI)
- VI SONO ALCUNE COMPONENTI FONDAMENTALI CHE RICORRONO NELLA LETTERATURA

# Lo schema di riferimento



---

## **ALCUNI STRUMENTI DI ANALISI ESTERNA**

## LA "CASSETTA DEGLI ATTREZZI" PER L'ANALISI DELL'AMBIENTE E DEL SETTORE

Strumento di analisi	Oggetto di analisi
Pest Analysis	Caratteri oggettivi del macro-ambiente
Analisi degli Stakeholders	Soggetti di riferimento del macro e micro ambiente
Struttura del settore e ciclo di vita	Ampiezza, tassi di crescita, grado di integrazione, dinamica evolutiva
5 forze competitive	Vantaggio competitivo e posizionamento
Teoria dei giochi	Comportamento della Concorrenza
Aree strategiche di affari	Segmentazione del sistema competitivo
I gruppi strategici	Strategie, posizionamento e benchmarking

# 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.

---



# PEST Analysis

---

## Analisi riferita al Macro-ambiente

### Alcune avvertenze:

- 1) Deve essere selettiva: solo quei fattori che hanno una influenza sul business
- 2) Considerare l'intensità dell'impatto
- 3) Focalizzazione sui fattori chiave del cambiamento ("key driver for change") – (cambiamenti ciclici e cambiamenti strutturali)

### Benefici attesi:

- 1) Aumentare consapevolezza cambiamenti, comprendere le interdipendenze e migliorare le decisioni di allocazione
  - 2) Favorisce il Risk management e l'approccio anticipatorio
- 
- 

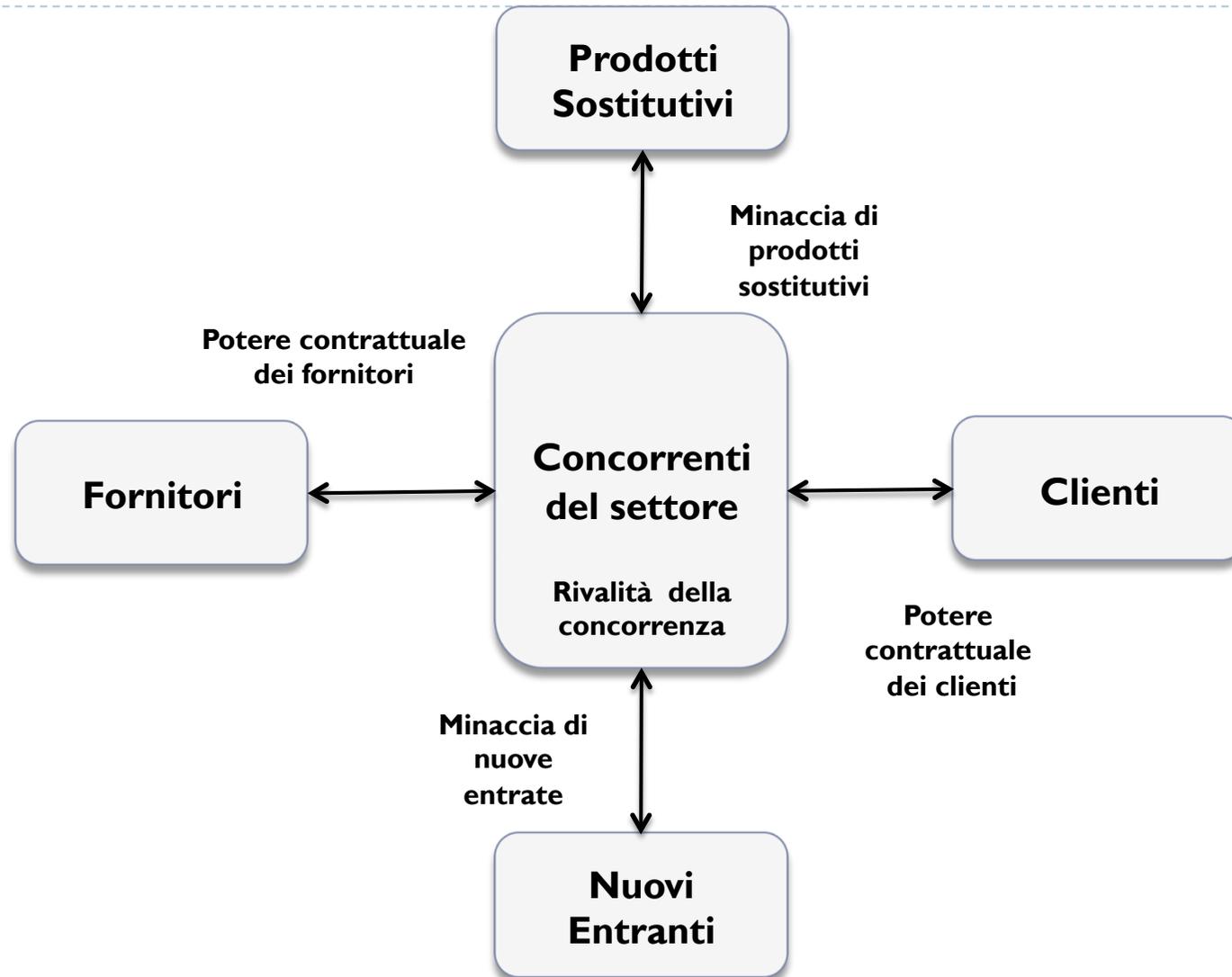
# Analisi del sistema competitivo

---

## Lo schema delle cinque forze competitive di Michael Porter **(Quali elementi influiscono sulla redditività del settore?)**

- ▶ Indica la redditività del settore come tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale.
- ▶ Presenta la competizione di **5 forze**, di cui:
  - ▶ **3 forze orizzontali**
    - potenziali entranti
    - concorrenti del settore
    - prodotti sostitutivi
  - ▶ **2 forze verticali**
    - fornitori
    - acquirenti

# Le 5 forze competitive



# Le 5 forze competitive e il posizionamento

---

## Il posizionamento di un'impresa

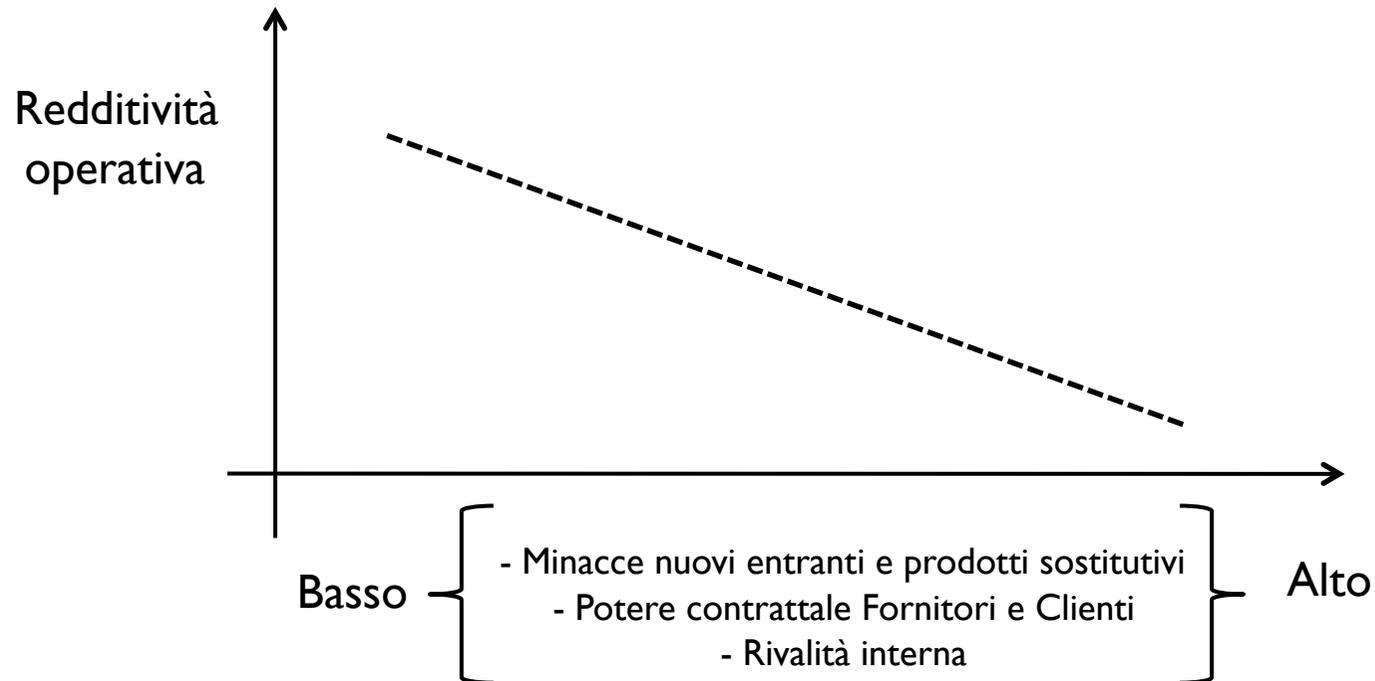
- ▶ Conoscere le pressioni competitive che un'impresa deve fronteggiare all'interno del proprio settore consente ai manager di collocare l'azienda nella posizione in cui queste pressioni sono più deboli.
- ▶ Un posizionamento efficace richiede che l'impresa anticipi i mutamenti delle pressioni concorrenziali che caratterizzano il settore, nel presente e nel futuro.

IL POSIZIONAMENTO INCIDE SULLA REDDITIVITA'

# Il posizionamento e la redditività

---

## IMPATTO DELLE FORZE COMPETITIVE SULLA REDDITIVITA'



# I gruppi strategici

---

## **Analisi dei gruppi strategici**

- ▶ Si basa sulla classificazione delle strategie adottate dalle aziende che fanno parte del settore.
- ▶ Gruppo strategico: gruppo di imprese in un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a determinate dimensioni, usate come basi di classificazione.
- ▶ E' un'analisi utile all'individuazione di nicchie strategiche e dei vari posizionamenti competitivi delle varie aziende.

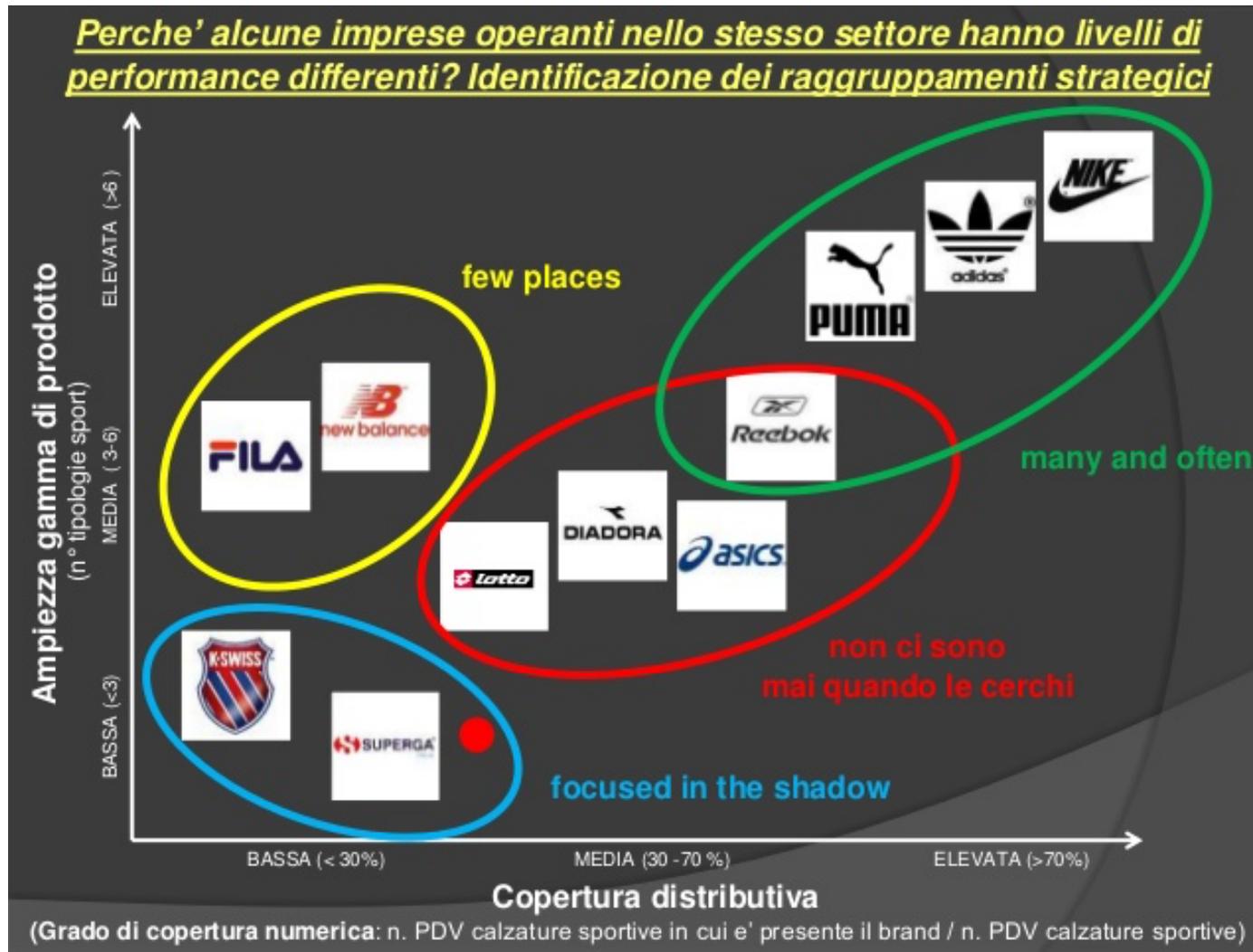
# I gruppi strategici

---

## Mappa dei gruppi strategici – metodologia

- ▶ Identificare ed elencare i fattori critici di successo e le caratteristiche competitive più rilevanti per le imprese operanti nel settore (es. qualità, convenienza, completezza servizio, ecc.)
- ▶ Scegliere le due caratteristiche ritenute più importanti
- ▶ Elaborare una lista delle imprese operanti nel settore da includere nella mappa
- ▶ Valutare ogni azienda secondo le due caratteristiche selezionate, da misurare secondo una scala numerica, e posizionare nella mappa secondo i relativi risultati

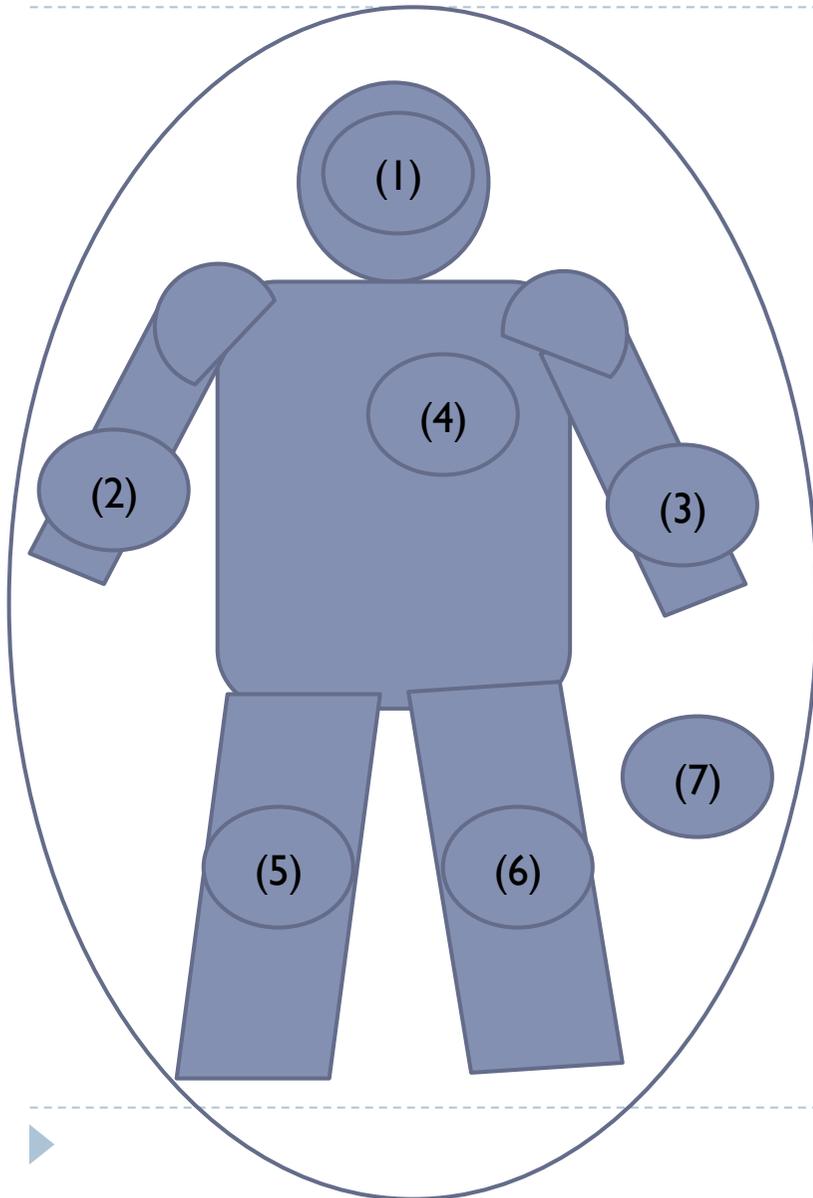
# I gruppi strategici (ESEMPIO)



---

## **ALCUNI STRUMENTI DI ANALISI INTERNA**

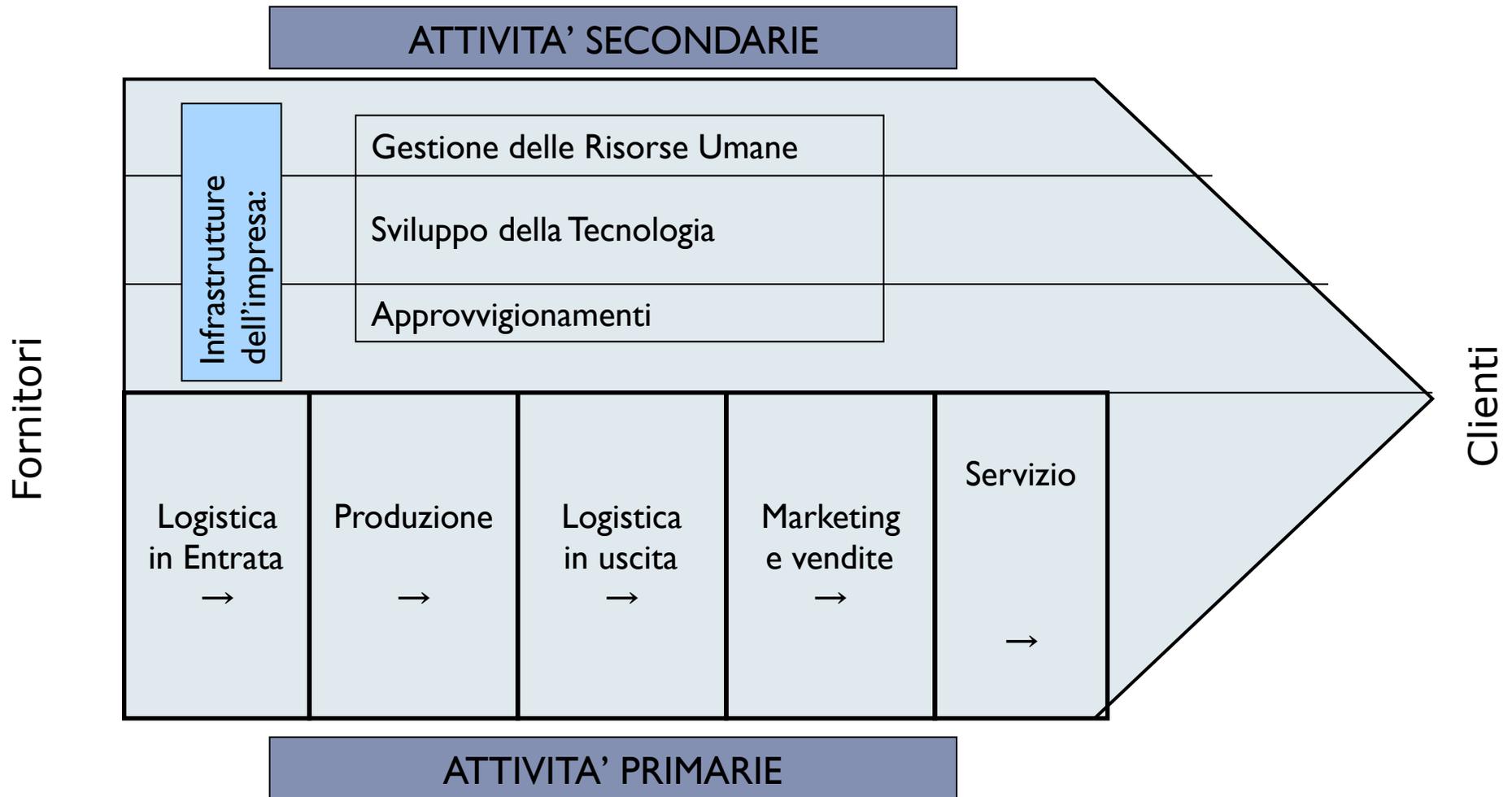
# L'impresa come sistema: analisi per funzioni



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

# L'impresa come processo: catena del valore

## La catena del valore di Porter



# La Resource Based View

---

## *Resources-based view of the firm*

- ▶ Nasce e si sviluppa negli anni '90.
- ▶ Determina uno spostamento dell'analisi dal rapporto dell'impresa con l'esterno, al rapporto con l'interno.
- ▶ Le risorse dell'impresa sono viste come le determinanti principali della sua strategia e della sua performance.
- ▶ Sono la base migliore per affrontare le continue variazioni dell'ambiente.

# La Resource Based View

## La suddivisione delle risorse dell'impresa

