



**University
of Ferrara**



**Dipartimento
di Matematica
e Informatica**

ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE

Strategia d'impresa

Ugo Rizzo

Definizioni

- Chandler, 1977: formulazione da parte dell'impresa di finalità e obiettivi di lungo periodo, di attuazione delle linee di condotta e dell'allocazione delle risorse propedeutiche al raggiungimento di tali obiettivi
- Hofer e Schendel, 1978: individuazione del sistema di impiego, attuale e pianificato, delle risorse e dell'interazione con l'ambiente nel quale l'impresa opera al fine di realizzare i propri obiettivi
- Coda, 1988: modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'impresa ha adottato o che intende adottare. La capacità dell'impresa di raggiungere tale successo è poi funzione delle capacità della stessa di riuscire a gestire una rete di relazione con il sistema competitivo, il sistema prodotto, il sistema degli interlocutori sociali, l'insieme delle prospettive offerte e dei contributi richiesti agli stessi, e la struttura dell'impresa
- Mintzberg, 1994: piano, modo per andare da un luogo ad un altro; una serie di azioni nel corso del tempo; una posizione, intesa come il risultato delle decisioni dell'impresa di offrire un particolare prodotto o servizio in un particolare mercato; una prospettiva, vale a dire una visione e una direzione

Definizioni

- Attività che consente di indirizzare e coordinare il management dell'impresa, avendo ben chiari gli obiettivi che l'impresa si propone di raggiungere, in un'ottica di medio-lungo periodo e nell'interesse del sistema di stakeholder dell'impresa
- Caposaldo dell'attività del management, definisce cosa fare, perché e come svolgere attività d'impresa all'interno di un orientamento strategico di fondo
- L'orientamento strategico di fondo rappresenta il framework all'interno di cui prende piede la strategia, cioè il dettaglio delle azioni di impresa rispetto ad un obiettivo più generale
 - Si concretizza mediante la definizione del ruolo della strategia nei diversi livelli gerarchici che contraddistinguono l'impresa
- La strategia mira a far sì che l'impresa raggiunga un vantaggio competitivo rispetto ai competitor

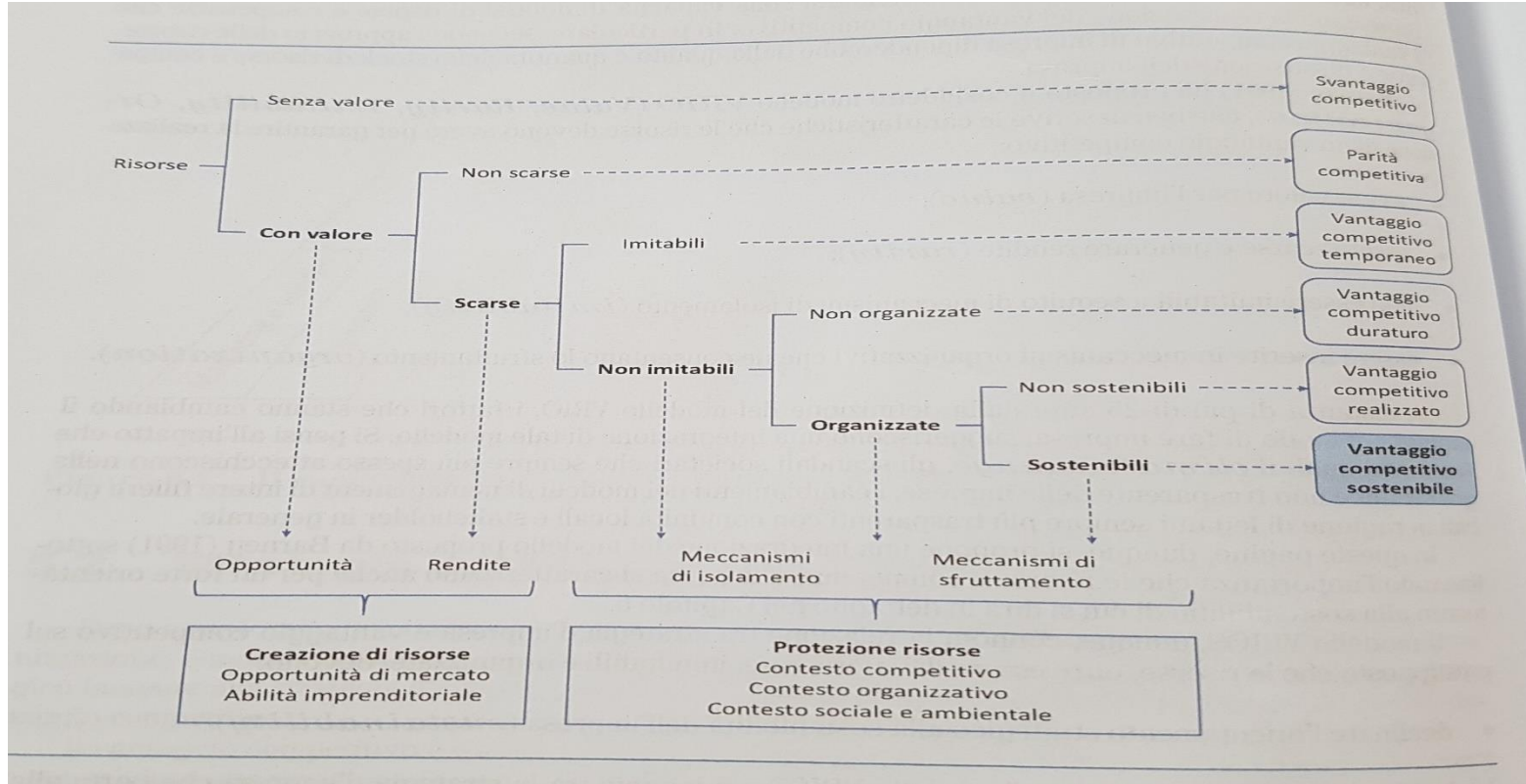
Tre livelli di strategia

- Strategia d'impresa (corporate strategy): la strategia a livello corporate, riferendosi a obiettivi innovativi di lungo termine, riguarda l'impresa nel suo complesso. Definita dal top management
- Strategie competitive: designano il modo in cui le risorse saranno allocate e individuano il 'dove' competere, cioè le aree strategiche d'affari (strategic business unit)
- Strategie operative (o funzionali): coinvolgono singoli aspetti del management, quali ad esempio il marketing e vendite, la finanza, le operation (che rappresentano produzione, approvvigionamenti, R&D, ...)

Modello VRIOS

- Barney (1991) adottando la RBV sostiene che la strategia d'impresa deve fondarsi sulla capacità di dotarsi di risorse e competenze che consentano il raggiungimento del vantaggio competitivo
- Le risorse devono:
 - Avere valore per l'impresa (value)
 - Essere scarse (rarity)
 - Non essere imitabili (imitability)
 - Sfruttate attraverso l'organizzazione (organization)
- Ad oggi il modello di Barney è stato aumentato; le risorse devono anche
 - Declinare orientamento a sostenibilità (sustainability)

Modello VRIOS



Meccanismi isolamento vantaggio comp.

- Diseconomie di compressione temporale: il tempo necessario ad esempio per replicare un'innovazione, un processo produttivo
- Dimensione ottima minima: rappresenta una barriera all'entrata in quanto per operare efficientemente serve una dimensione minima, difficile da raggiungere per un nuovo entrante ad esempio
- interdipendenza delle risorse: difficoltà di imitazione da parte dei competitor per complessità prodotto finale come combinazione di componenti interdipendenti (complessità) e di rispettiva rete di relazioni
- Ambiguità casuale: rimane una dose di fortuna, o meglio di non spiegato sul motivo di una strategia d'impresa

Strategie di base

- Leadership di costo: produzione stesso prodotto dei concorrenti a costi inferiori
 - Strategia di minimizzazione dei costi, ad esempio attraverso economie di scala
- Differenziazione: capacità dell'impresa di differenziare, rendere i prodotti offerti al mercato differenti rispetto ai competitor
 - Premium price pagato dai consumatori rispetto a prodotto standard
- Focalizzazione: perseguimento di una delle strategie precedenti, ma in un segmento limitato di mercato
 - Nicchie di mercato
- Porter sostiene che le strategie non sono esclusive, ma è importante per l'impresa scegliere nettamente quale di queste strategie perseguire, anche se solo una, e non perseguirne più d'una incompiutamente

Formulazione della strategia

- Diagnostico interno (o business audit): processo sistematico di analisi delle risorse materiali e immateriali, che individua punti di forza, punti di debolezza e rischi
 - Mette in luce risorse chiave e carenze dell'impresa
- Diagnostico esterno: identificare minacce e opportunità del settore
- Strumenti per analizzare la strategia: SWOT analysis (strength, weaknesses, opportunities, threats), risk management, ecc ecc
- SWOT analysis:
 - Forza e debolezza attraverso il diagnostico interno
 - Opportunità e minacce attraverso il diagnostico esterno

Risk management

- Processo manageriale volto all'analisi e gestione del rischio d'impresa (risk analysis e risk treatment)
- Si occupa della gestione dei rischi speculativi, ossia quei rischi associati al management dell'impresa, in quanto è dal management che deriva l'aspettativa dei rendimenti
- Tipologie rischi speculativi: di produzione, mercato, settore, tecnologico, struttura, finanziario, paese
- I rischi e le scelte relativamente alla gestione dei rischi danno vita alla possibilità di realizzare guadagni oppure perdite
- Quattro fasi del risk management: Identificazione del rischio; Valutazione del rischio; Determinazione delle priorità di intervento; Trattamento del rischio

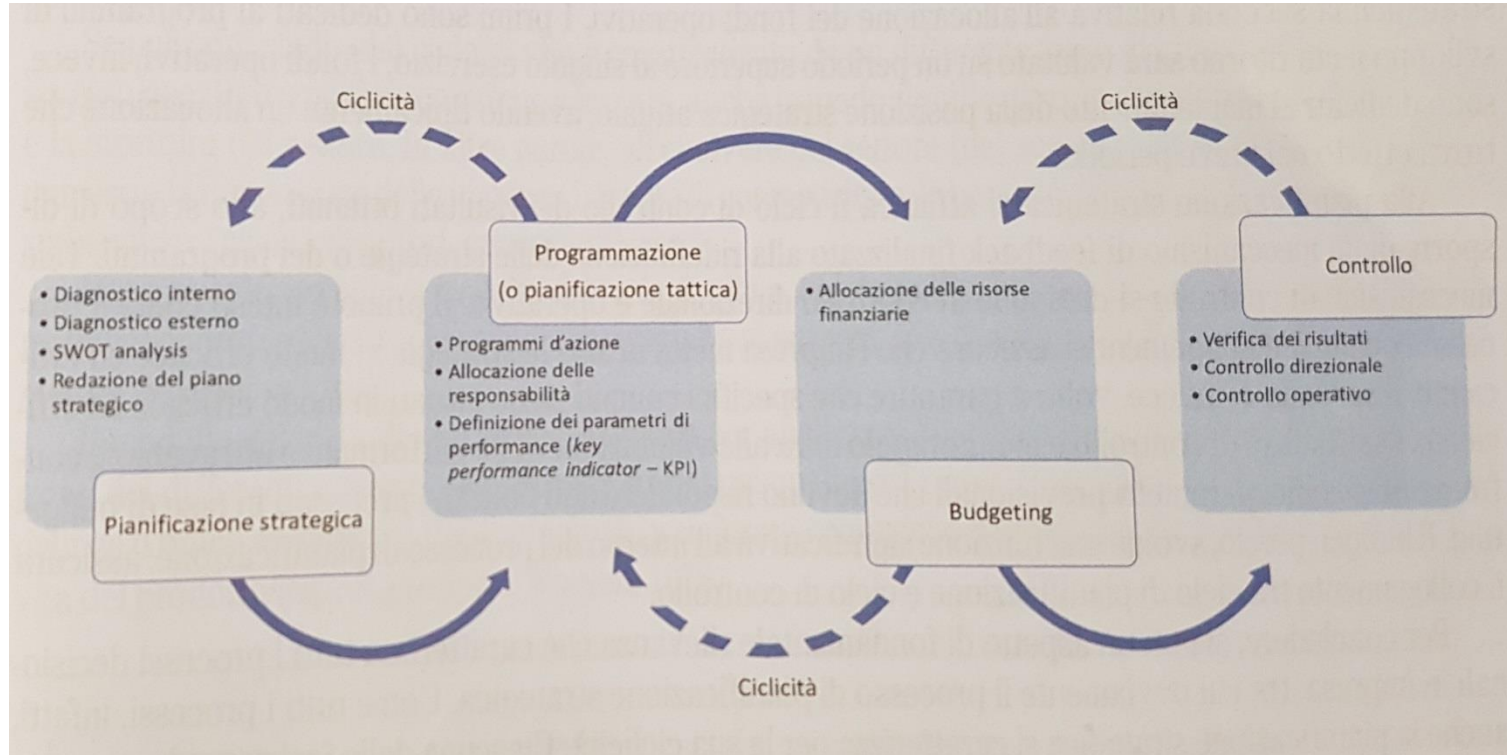
Processo di pianificazione strategica

- Pianificazione strategica: metodologia di lavoro volta a razionalizzare il processo decisionale che conduce alla definizione della strategia di impresa:
 - Esplicitazione degli obiettivi da raggiungere e azioni da attuare
 - Valutazione delle condizioni interne ed esterne
 - Identificazione delle unità organizzative coinvolte nell'implementazione delle azioni
 - Allocazione delle risorse per realizzarle
- Pianificazione e strategia si distinguono in quanto la seconda guarda alle decisioni essenziali e alle scelte di fondo al fine di raggiungere un obiettivo, mentre la pianificazione ha a che fare con l'aspetto procedurale, ossia al processo decisionale che porta alla definizione della strategia, ha a che fare con la logica e il processo attraverso cui si definiscono le scelte strategiche.
 - Pianificazione e strategia sono in rapporto di mezzo/fine, forma/contenuto, processo/risultato

Processo di pianificazione strategica

- Inizia con la definizione di un orientamento strategico che si svolge in quattro fasi:
 - Pianificazione strategica: formulazione esplicita della strategia che genera il cosiddetto piano strategico, documento di medio-lungo orizzonte
 - Programmazione: realizzazione delle strategie: programmi d'azione, allocazione responsabilità, definizione dei KPI
 - Budgeting: allocazione delle risorse alle singole unità d'impresa per mezzo della proiezione di costi e ricavi ed entrate e uscite di cassa
 - Controllo: mira ad offrire un meccanismo di feedback finalizzato alla ridefinizione delle strategie e dei programmi; direzionale (il management si assicura dell'efficienza ed efficacia delle strategie) e operativo (efficacia ed efficienza degli specifici compiti svolti dall'impresa)

Ciclicità nel processo di pianificazione



Ciclo di vita

- Le strategie d'impresa variano a seconda delle caratteristiche dell'impresa (ad esempio nuova impresa o impresa esistente, piccola o grande, ecc ecc) e dello stato di maturità del settore/prodotto/tecnologia
- Il ciclo di vita del prodotto o settore, similmente a quello della tecnologia, è fatto di quattro fasi:
 - Introduzione: costruire o identificare un mercato di riferimento
 - Sviluppo: piani di espansione
 - Maturità: strategie di competizione
 - Declino: calo strutturale domanda
- Lo stesso può essere adattato al ciclo di vita dell'impresa

Nascita

- Nascita di una nuova impresa: entry o anche in buona parte entrepreneurship
 - Una nuova impresa può offrire un prodotto esistente oppure può offrire un prodotto nuovo (oppure esistente ma con processi produttivi nuovi): si associa alla nuova impresa un'innovazione
- Il successo di una nuova impresa (innovativa) è dato da:
 - Prodotto o servizio non facilmente imitabile
 - Possesso di risorse e competenze adeguate ad una produzione efficiente
- Solitamente ci si riferisce alle prime fasi di vita di una nuova impresa (innovativa) come alla fase di start-up

Crescita

- Aumento e maggiore efficienza dei concorrenti
- Minore incertezza sugli scenari futuri
- Strategia sposta attenzione dal prodotto all'innovazione: obiettivo è offrire prodotti innovativi oppure a minori costi con innovazioni di processo
- Strategia si confronta di più, rispetto a fase precedente, con ambiente esterno rispetto al confronto con il suo ambiente interno

Maturità

- Rallentamento della domanda di mercato
- Concorrenti hanno verosimilmente le stesse tecnologie e i prodotti offerti sono molto omogenei
 - Grande sensibilità dei consumatori al prezzo
- Imprese cercano riduzione dei costi:
 - Curva di esperienza
 - Economie di scala
 - Ottenimento risorse produttive a basso costo
 - Efficienza operativa
- Strategie in settori maturi:
 - Nicchie di mercato
 - Modulare qualità dell'offerta
 - Innovazione

Declino

- Riduzione della capacità di generare reddito
- Caduta delle performance delle imprese
- Strategie di declino:

		Posizione competitiva	
		Vantaggio	Assenza di vantaggio
Struttura del settore	Favorevole	Leadership o nicchia	Mietitura o disinvestimento rapido
	Sfavorevole	Nicchia o mietitura	Disinvestimento rapido