

# Introduzione alle strategie d'impresa



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Francesca Iandolo  
Ph.D. Management

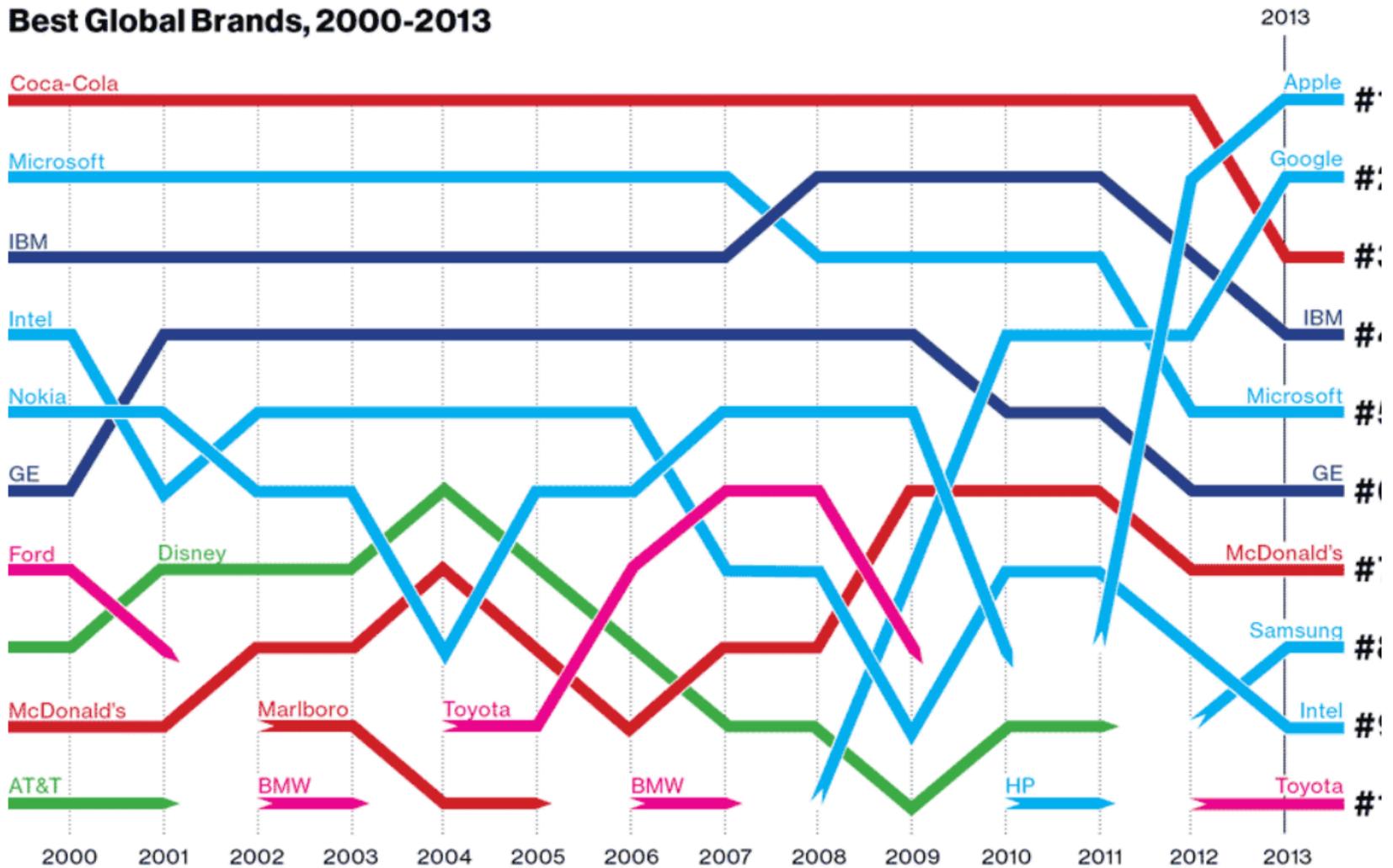
# 1990 Full list

Current View: 1-100 ▾

Rank	Company	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)
1	<a href="#">General Motors</a>	126,974.3	4,224.3
2	<a href="#">Ford Motor</a>	96,932.6	3,835.0
3	<a href="#">Exxon Mobil</a>	86,656.0	3,510.0
4	<a href="#">Intl. Business Machines</a>	63,438.0	3,758.0
5	<a href="#">General Electric</a>	55,264.0	3,939.0
6	<a href="#">Mobil</a>	50,976.0	1,809.0
7	<a href="#">Altria Group</a>	39,069.0	2,946.0
8	<a href="#">Chrysler</a>	36,156.0	359.0
9	<a href="#">DuPont</a>	35,209.0	2,480.0
10	<a href="#">Texaco</a>	32,416.0	2,413.0

Most valuable brands 1990 Fortune

# Best Global Brands, 2000-2013



Beverages, Restaurants and Tobacco Technology and Electronics Business Services and Diversified Automotive Media and Telecom

GRAPHIC BY BLOOMBERG BUSINESSWEEK; DATA: INTERBI

Rank	Brand	Brand Value	1-Yr Value Change	Brand Revenue	Company Advertising	Industry
	<b>#1</b> Apple	\$170 B	10%	\$214.2 B	\$1.8 B	Technology
	<b>#2</b> Google	\$101.8 B	23%	\$80.5 B	\$3.9 B	Technology
	<b>#3</b> Microsoft	\$87 B	16%	\$85.3 B	\$1.6 B	Technology
	<b>#4</b> Facebook	\$73.5 B	40%	\$25.6 B	\$310 M	Technology
	<b>#5</b> Coca-Cola	\$56.4 B	-4%	\$23 B	\$4 B	Beverages
	<b>#6</b> Amazon	\$54.1 B	54%	\$133 B	\$5 B	Technology
	<b>#7</b> Disney	\$43.9 B	11%	\$30.7 B	\$2.9 B	Leisure
	<b>#8</b> Toyota	\$41.1 B	-2%	\$168.8 B	\$4.3 B	Automotive
	<b>#9</b> McDonald's	\$40.3 B	3%	\$85 B	\$646 M	Restaurants
	<b>#10</b> Samsung	\$38.2 B	6%	\$166.7 B	\$3.7 B	Technology

Most valuable brands 2018  
Forbes

## **ORIENTAMENTO STRATEGICO**

### ***Obiettivo della lezione***

Fornire un quadro analitico di base delle strategie aziendali di sviluppo ed accennare ai processi di risanamento

### ***Struttura della lezione***

- Cos'è la strategia, come si formula, quali sono le leve?
- gestione strategica ed operativa
- Strategia oceano blu

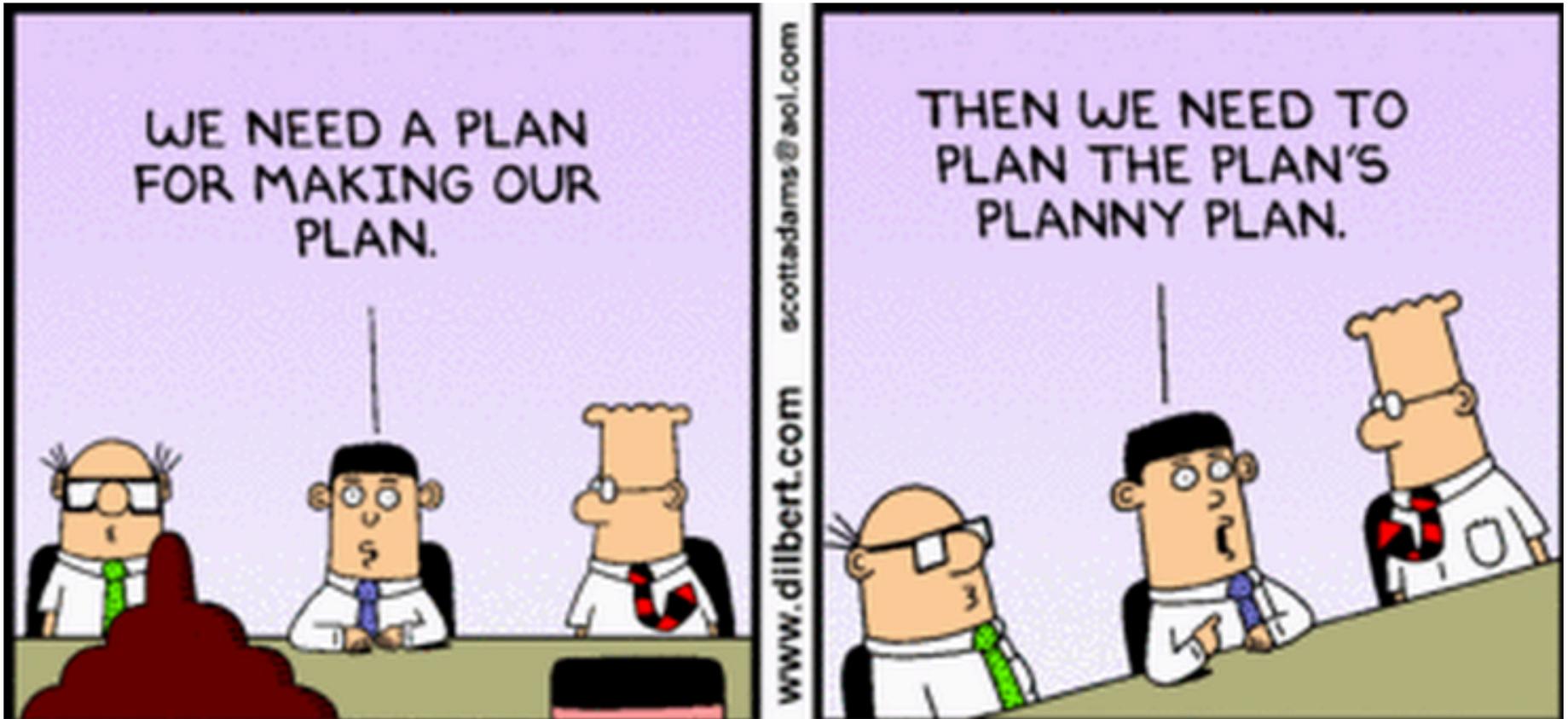
## ***Pensi di poter correre più veloce di un orso?***

*C'erano una volta due presidenti di società concorrenti nello stesso settore. Questi due presidenti decisero di andare in campeggio per discutere di una possibile fusione. Fecero un'escursione nel bosco. Improvvisamente, incontrarono un orso grizzly che si sollevò sulle zampe posteriori e ringhiò. Immediatamente, il primo presidente si tolse lo zaino e tirò fuori un paio di scarpe da jogging. Il secondo presidente disse: "Ehi, non puoi correre più di quell'orso". Il primo presidente rispose: "Forse non posso correre più veloce di quell'orso, ma sicuramente posso correre più veloce di te!"*

**Questa storia cattura la nozione di gestione strategica, che è quella di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo.**



# Strategia come piano



## What is strategy?

**“Nobody really  
knows what  
strategy is.”**

The Economist

# Strategia come 'fit' tra interno ed esterno



*...ma come?*

# **INTRODUZIONE ALLE STRATEGIE D'IMPRESA**

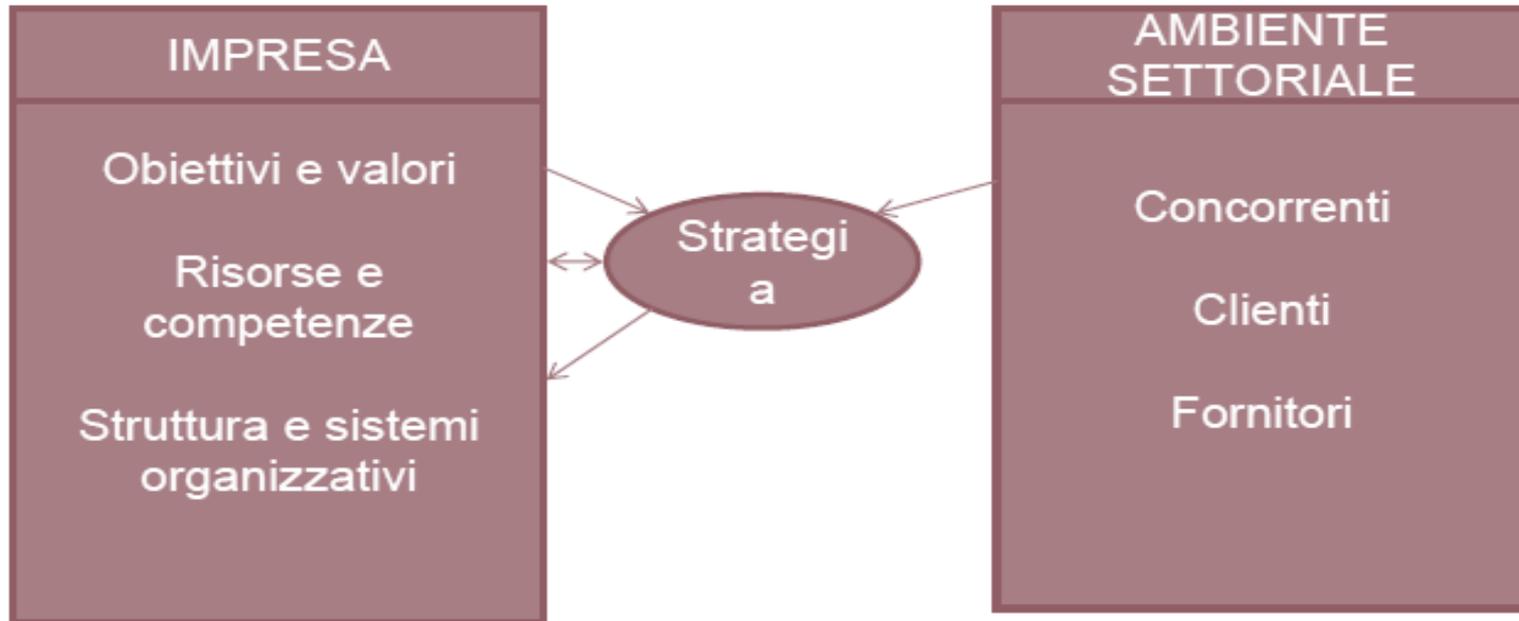
“La strategia è il compito principale delle **organizzazioni**. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell’ estinzione. Il suo studio non può essere accantonato”.

Sun Tzu, *L’arte della guerra*

# Indice

- Strategia e successo delle organizzazioni.
- Schema di base per l'analisi strategica.
- Studi sulle strategie di impresa.
- Cosa significa strategia?
- Strategia di gruppo e strategia di business.
- Strategia deliberata e strategia emergente.
- Ruoli della gestione strategica.

# Schema di base per l'analisi strategica.



Strategia = legame tra l'impresa ed il suo ambiente esterno.

# Strategia e successo delle organizzazioni.



# Schema di base per l'analisi strategica.

- Compito della **strategia di business** è determinare *come l'impresa dovrà impiegare le risorse* all'interno del proprio ambiente di riferimento per soddisfare i propri obiettivi di lungo termine e *come dovrà organizzarsi* per realizzare tale strategia.
- Per avere successo la strategia deve essere COERENTE sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle del suo ambiente interno.

***La mancanza di coerenza tra la strategia perseguita da un'impresa e gli ambienti di riferimento esterni ed interni è una causa frequente d'insuccesso.***

# Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

Le imprese necessitano delle strategie per ragioni simili a quelle degli eserciti militari:

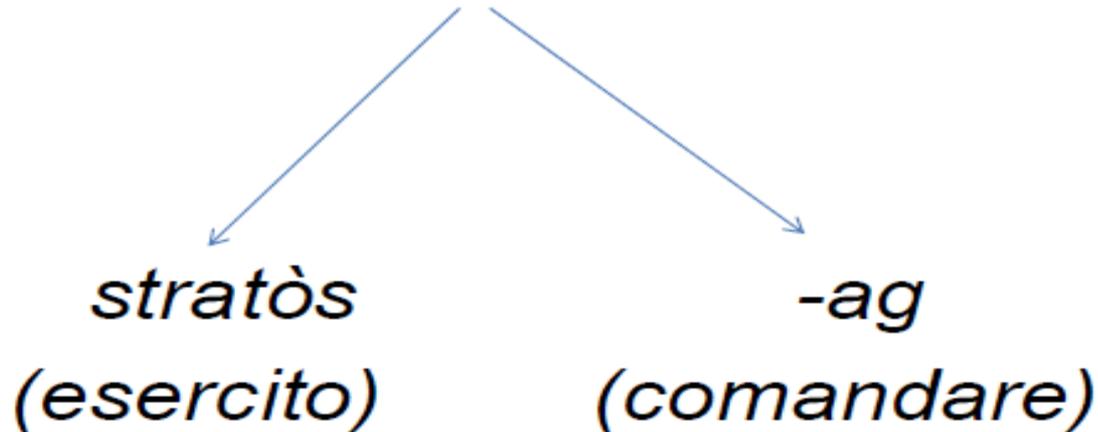
- a) darsi una *linea di condotta* ed uno *scopo*;
- b) impiegare le *risorse* nella maniera più efficace;
- c) coordinare il flusso delle *decisioni* prese dai diversi membri dell'organizzazione.

I concetti e le teorie della strategia di business hanno i loro precedenti nella strategia militare.

# Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

Strategia → *Strategìa* (parola greca)



Tra i principi ed i concetti comuni tra la strategia militare e la strategia di business, il più importante è la distinzione tra **strategia** e **tattica**

# Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

- **Strategia:** piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio.

*Si preoccupa di vincere la guerra.*

- **Tattica:** progetto di azione specifica.

*Riguarda le operazioni necessarie per vincere le battaglie.*

# Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

La tendenza a sviluppare i principi di strategia militare e di strategia aziendale come discipline separate, riflette l'assenza di una teoria generale della strategia.

Nel 1944 la pubblicazione della *Teoria dei giochi* ha rivoluzionato gli studi sull'interazione competitiva in tutti gli ambiti e ha fatto sperare nello sviluppo di una teoria generale del comportamento competitivo a cui però non si è ancora giunti.

# Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

L'evoluzione della strategia aziendale è stata sollecitata dalle esigenze pratiche delle imprese.

**Anni '50:** imprese sempre più grandi e complesse.

*Pianificazione e controllo di budget per il controllo finanziario* attraverso: budgeting finanziario, pianificazione degli investimenti e valutazione dei progetti.

**Anni '60 – primi anni '70:** *pianificazione aziendale della crescita*, della diversificazione e del portafoglio prodotti con previsioni a m/l termine, attraverso tecniche decisionali cosiddette *scientifiche* (analisi costi-benefici, il discounted cash flow, la programmazione lineare, la previsione econometrica, la gestione della domanda macroeconomica)

# Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

**Fine anni '70 – metà anni '80:** la *diversificazione fallì* nelle sinergie, le crisi petrolifere causarono un periodo di instabilità, aumento della concorrenza delle imprese giapponesi, europee e del sud-est asiatico.

*Abbandono della pianificazione* per la formulazione delle strategie per il posizionamento sul mercato, selezione dei settori e dei mercati, posizionamento per la leadership di mercato.

# Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

**Fine anni '80 – anni '90:** l'obiettivo diventa il *vantaggio competitivo* con la focalizzazione della strategia sulle *fonti interne* e lo sviluppo di nuovi business. Si dà importanza a *risorse e competenze*, al valore per l'azionista, alla gestione della conoscenza e alla tecnologia dell'informazione.

**Anni 2000:** tema dominante è *l'innovazione strategica e organizzativa* con equilibrio tra la dimensione, la flessibilità e la rapidità di reazione attraverso strategie di *cooperazione*, competizione sugli standard, complessità e auto-organizzazione e la responsabilità sociale dell'impresa.

# Cosa significa Strategia?

In generale si può dire che:

*compito della strategia è pianificare in che modo un'organizzazione o un individuo possono raggiungere gli obiettivi prefissati.*

Per definizioni più precise si deve considerare:

- il tipo di contesto
- la stabilità e la prevedibilità dell'ambiente in cui la strategia deve essere applicata.

# Cosa significa Strategia?

Non si è raggiunto un diffuso consenso sulla definizione di strategia, né nel suo significato generale, né in quanto applicata all'impresa.

La strategia di impresa è definita da alcuni autori con riferimento al posizionamento sul mercato esterno.

Tutte le definizioni di strategia hanno un aspetto in comune

la strategia implica l'effettuazione di scelte:

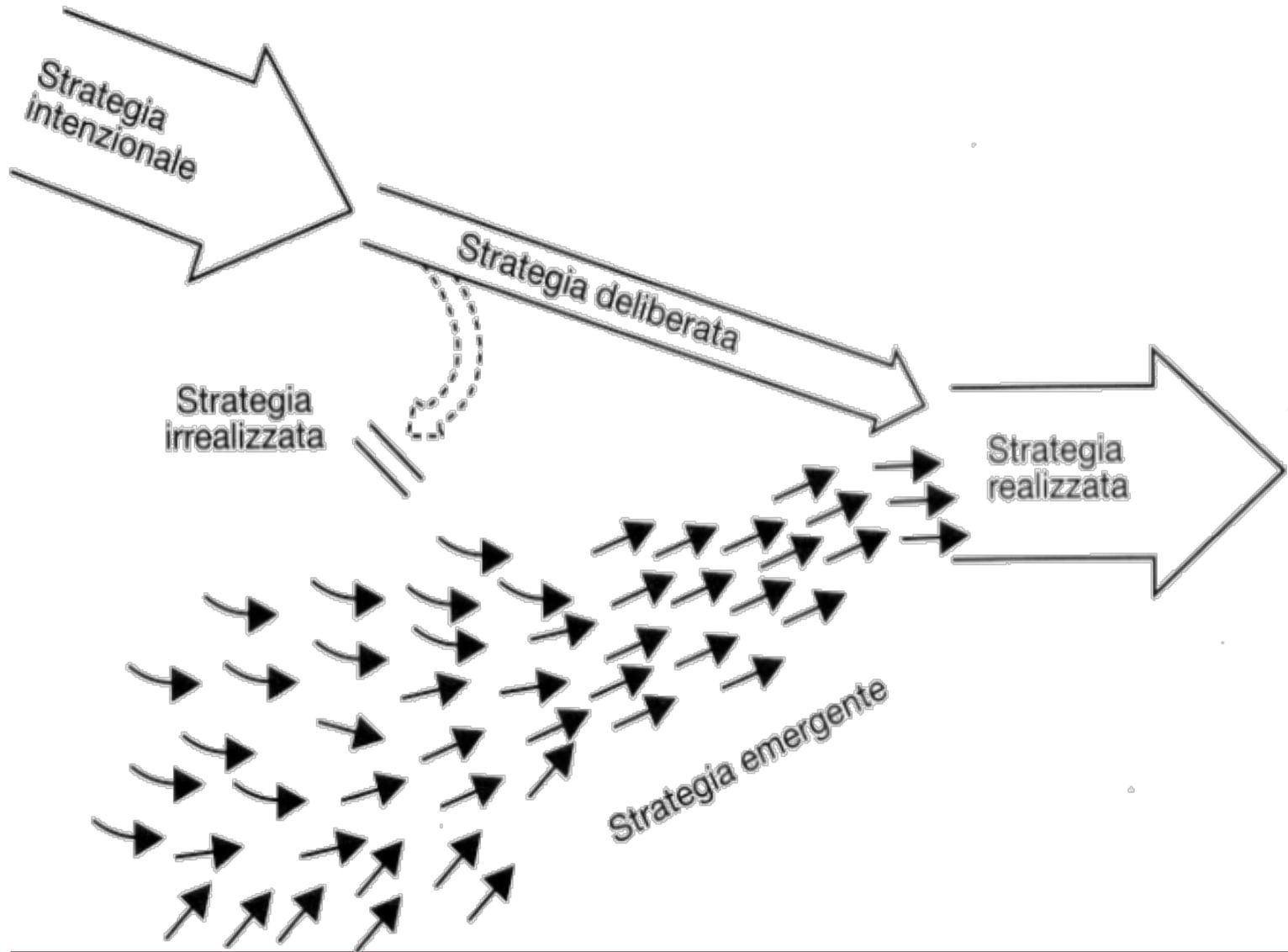
- ***Dove competere?***
- ***Come competere?***

# Strategia deliberata e strategia emergente.

**Mintzberg** distingue tra:

- **Strategia deliberata:** strategia come viene concepita dal gruppo dei dirigenti di vertice.
- **Strategia realizzata:** strategia che viene effettivamente implementata, solo in parte correlata a quella deliberata.
- **Strategia emergente:** insieme di decisioni che emergono dal complesso processo in cui i singoli manager interpretano la strategia e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne e ai modi in cui la strategia deliberata viene interpretata.

# Strategia deliberata e strategia emergente.



# Strategia deliberata e strategia emergente.

## *Come vengono formulate le strategie?*

Nella maggior parte delle organizzazioni nascono dalla combinazione tra strategie deliberate (*top down*) e strategie emergenti (*bottom-up*).

Maggior impiego delle strategie emergenti con l'aumentare della volatilità e dell'imprevedibilità dell'ambiente esterno.

# Strategia deliberata e strategia emergente.

*Qual è il miglior modo di formulare la strategia?*

- Attraverso un **processo interattivo** che include la sperimentazione e il feedback, oppure
- Approccio **razionale e sistematico**, oppure
- Coinvolgere **l'intuito, la riflessione e l'interazione** tra pensiero e azione, aiutandosi con l'analisi sistematica delle ragioni del successo o dell'insuccesso di un'impresa.

# Ruoli della gestione strategica.

La gestione strategica svolge una pluralità di ruoli e contribuisce al perseguimento di tre importanti obiettivi manageriali.

- a) *Supporto alle decisioni:*** linea guida e tema unificante che dà coerenza alle decisioni, conduce a decisioni migliori superando la razionalità limitata dei soggetti, mettendo in comune più conoscenze e facilitando l'applicazione di strumenti analitici.
- b) *Strumento di coordinamento e comunicazione*** delle azioni individuali attraverso la comunicazione a tutti i membri dell'organizzazione ed il coinvolgimento delle varie funzioni, livelli e gruppi di interesse presenti all'interno dell'organizzazione.
- c) *Strategia come obiettivo:*** lo scopo di guardare al futuro non è solo stabilire in quali direzioni guidare la formulazione della strategia, ma anche definire aspirazioni per l'impresa che possano motivare i membri dell'organizzazione (**intento strategico**).

# L'analisi per la formulazione della strategia.

***Scopo dell'analisi strategica non è fornire risposte, ma:***

- aiutare a comprendere i problemi;
- identificare e classificare i principali fattori di influenza delle decisioni strategiche;
- capire la complessità delle decisioni strategiche al fine di migliorare l'approccio del management alla strategia rendendolo dinamico, flessibile e innovativo.

# OBIETTIVI AZIENDALI: tra profitto e valore dell'azienda

Lo schema di *Analisi Strategica* si compone di:

- RISORSE e COMPETENZE
- SETTORE in cui si opera
- STRUTTURA e SISTEMI MANAGERIALI
- OBIETTIVI e VALORI

*“La Strategia è il modo con cui l'impresa impiega le proprie risorse e competenze nel settore di attività per raggiungere i suoi obiettivi”*

**OBIETTIVO PRIMARIO** → Massimizzazione Profitto nel lungo periodo

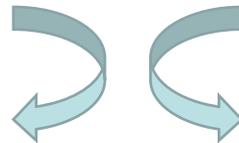


# OBIETTIVI AZIENDALI: tra profitto e valore dell'azienda

L'attività d'impresa è volta a

**Creare Valore**

Attraverso



***Produzione***

***Scambio***

Il valore che si crea viene denominato **Valore Aggiunto** che si calcola:

*Proventi dalla vendita di **Output** - Costi sostenuti per **Input***

# Valori, Vision, Mission

***I profitti sono essenziali per l'esistenza dell'impresa, ma non sono la ragione della sua esistenza...***

*Dennis Blake*

Si considerano fondamentali, dunque anche:

- **VALORI:** *“Il punto di partenza della strategia è l'idea del perché l'azienda esiste”*. Si può considerare tra i Valori anche la cultura organizzativa che è quella che indirizza i comportamenti degli attori organizzativi e può essere di 3 livelli: Livello degli artefatti; livello dei valori dichiarati e livello degli assunti taciti e condivisi.
- **VISION** è ciò che si desidererebbe essere (teorico)
- **MISSION** è ciò che effettivamente si può essere (tenendo conto delle variabili aziendali e ambientali)

# In sintesi

- Ai fini della formulazione della strategia, **la massimizzazione del profitto è un principio ragionevole**, il quale, nel lungo periodo, si traduce nella **massimizzazione del valore** dell'impresa, ma non è sempre vero che le imprese che conseguono migliori risultati in termini di profitto sono concentrate solo su quello; infatti *sono quelle che nella gestione tendono a raggiungere obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto che di norma arrivano anche a questo obiettivo.*
- La **strategia aziendale si esplica anche attraverso una vision, una mission** e determinati **valori** che influenzano la cultura organizzativa.

# Esempi di Vision e Mission

## Esempi di vision

**Bill Gates (Microsoft)** – *"Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato"*

**Nokia** - 1995 – *"Our vision: Voice Goes Mobile"* 2005 – *"Our vision: Life Goes Mobile"*

**Walt Disney** – *"To make people happy"*

**Henry Ford** – *"Far sparire i cavalli dalle nostre strade"*

**Illy** – *"Essere il punto di riferimento dell'eccellenza e della cultura del caffè, l'azienda più innovativa, che propone i migliori prodotti, sistemi di preparazione e luoghi di consumo"*

## Esempi di Mission

**Nokia** – *"By connecting people, we help fulfill a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need."*

**Wal-Mart** – *"To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people."*

**McDonald's** – *"To leverage the unique talents, strengths and assets of our diversity in order to be the World's best quick service restaurant experience."*

**Google** – *"Organize the world's information and make it universally accessible and useful"*

# La formulazione della strategia

Nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente esterno, l'imprenditore può adottare differenti atteggiamenti

**Atteggiamento  
di *attesa***

**Risposta al verificarsi di  
cambiamenti ambientali**

**Adattamento vs Autopoiesi vs  
Proattività**  
Adattamenti  
all'ambiente/mercato/contesto ed  
evoluzione di competenze e risorse

**Atteggiamento  
*anticipatorio***

**Risposta anticipata rispetto a  
cambiamenti previsti**

Attivazione dell'ambiente o  
cambiamenti di contesto e  
valorizzazione risorse da riprodurre  
e accumulare

**Atteggiamento  
*attivo***

**Induzione dei cambiamenti  
nell'ambiente**

Strategie duali: adattamento e  
attivazione, presente e futuro  
(visioning), customer-led e market-  
driving.....la strategia proattiva

# Strategia complessiva e strategia di business

Obiettivo della strategia → Assicurare la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa ottenendo un rendimento del capitale maggiore del suo costo.



# Strategia complessiva e strategia di business

- **Strategia di gruppo (*corporate strategy*):** definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere (*dove*).  
E' responsabilità dell'alta direzione e degli organi di staff.
- **Strategia di business (*business strategy*):** è volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato (*come*).  
E' responsabilità del management delle divisioni.

# Strategia complessiva e strategia di business



**Strategia complessiva:**  
scelta della/e aree d'affari

**Strategia competitiva:**  
come competere in ciascuna  
delle aree d'affari

**Strategia funzionale:**  
modalità di attuazione nelle  
diverse funzioni di gestione  
operativa

