

Scuola di Formazione alla Professione dei  
Dottori Commercialisti

# Il piano industriale come strumento di gestione strategica: quadro di riferimento e criteri generali di redazione

Andrea Cardoni

Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali



## Agenda

La strategia



La gestione strategia



Il piano industriale come strumento di  
gestione strategica



## 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)
- 

# Strategia

- Nel suo significato originario indica “**l’arte della guerra**”
- Governo di un’impresa diverso dal condurre un conflitto
- Punti in comune rispetto alla concezione etimologica, risiedono nel fatto che le decisioni strategiche:
  - 1) sono importanti
  - 2) implicano un significativo impiego di risorse
  - 3) non sono facilmente reversibili
  - 4) cercano di tenere conto dei rapporti di causa-effetto, diretti e indiretti nel lungo termine
  - 5) sono sistemiche

# 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

# Politica

Politica commerciale

bilanciamento

Mercato di sbocco

Politica di  
approvvigionamento

bilanciamento

Mercati delle materie  
prime

Politica finanziaria

bilanciamento

Mercato dei capitali

Politica del personale

bilanciamento

Collaboratori

Politica fiscale

bilanciamento

Amministrazione

.....

bilanciamento

.....

## 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

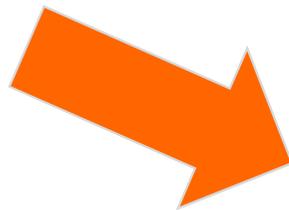
La strategia viene intesa come una predisposizione consapevole di una serie di attività, un pensiero che anticipa l'azione, una guida per affrontare una decisione (Drucker, Von Clausewitz, Von Newman e Morgenstern).

### 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 (che influenzano l’impresa e il modo in cui opera)
  - Cultura aziendale (convinzioni, valori, e regole di comportamento)

## Strategia - Mintzberg

### MISSION STATEMENT - ESEMPI

#### Sony

Sony is a leading manufacturer of audio, video, communications, and information technology products for the consumer and professional markets. Its motion picture, television, computer entertainment, music and online businesses make Sony one of the most comprehensive entertainment companies in the world.

#### Avon

To be the company that best understands and satisfies the product, service and self-fulfillment needs of women – globally.



## Strategia - sintesi finale

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

- *Rintracciabili nella definizione di sintesi la prospettiva di strategia come “modello” (di scelte e di azioni) e come “posizionamento” (non riferito solo al mercato), in cui incide anche la concezione di strategia come “prospettiva” (idee, valori e atteggiamenti radicati)*

- *Considerando l'azienda come insieme di risorse e competenze organizzate in attività generatrici del valore*



## Strategia – sintesi finale

### Corollari:

- ogni impresa ha una strategia operante di fatto, a prescindere dal fatto che ne sia cosciente o che sia stata resa esplicita in un documento
- il sistema di “scelte e azioni” deve essere rappresentato attraverso un modello che evidenzia il “dove”, “come”, “cosa” offrire ai mercati e agli interlocutori
- la definizione della strategia evidenzia i caratteri strutturali del modello di equilibrio, e prescinde da una sua valutazione
- Il concetto di strategia riguarda l'impresa nella sua interezza ma può essere declinato a livello di ASA – area strategica di affari

## Il posizionamento strategico

What business are we in?



Defining the business



Strategic business area (SBA – ASA)



## Il posizionamento strategico

Necessario rispondere a queste domande:

- 1) Come “concettualizzare” in termini strategicamente validi la complessa realtà di impresa?
- 2) Come affrontare in modo analitico e utile il complesso di prodotti venduti, tecnologie utilizzate e clienti serviti
- 3) Quali sono le aree di attività da gestire in modo autonomo?

## 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
- 

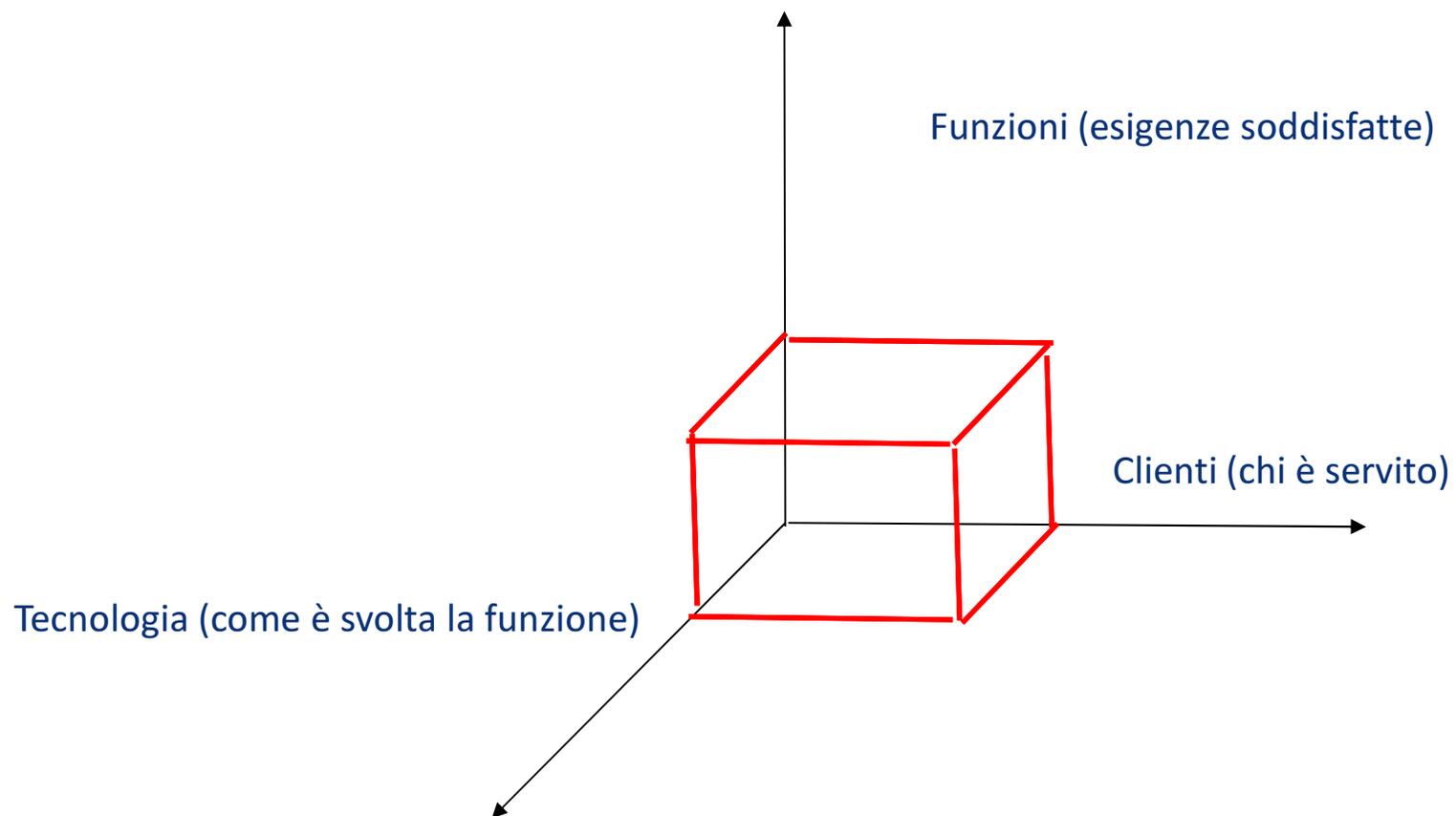
## Il concetto di ASA

“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

**La definizione multidimensionale del business**  
(Modello di Abell)



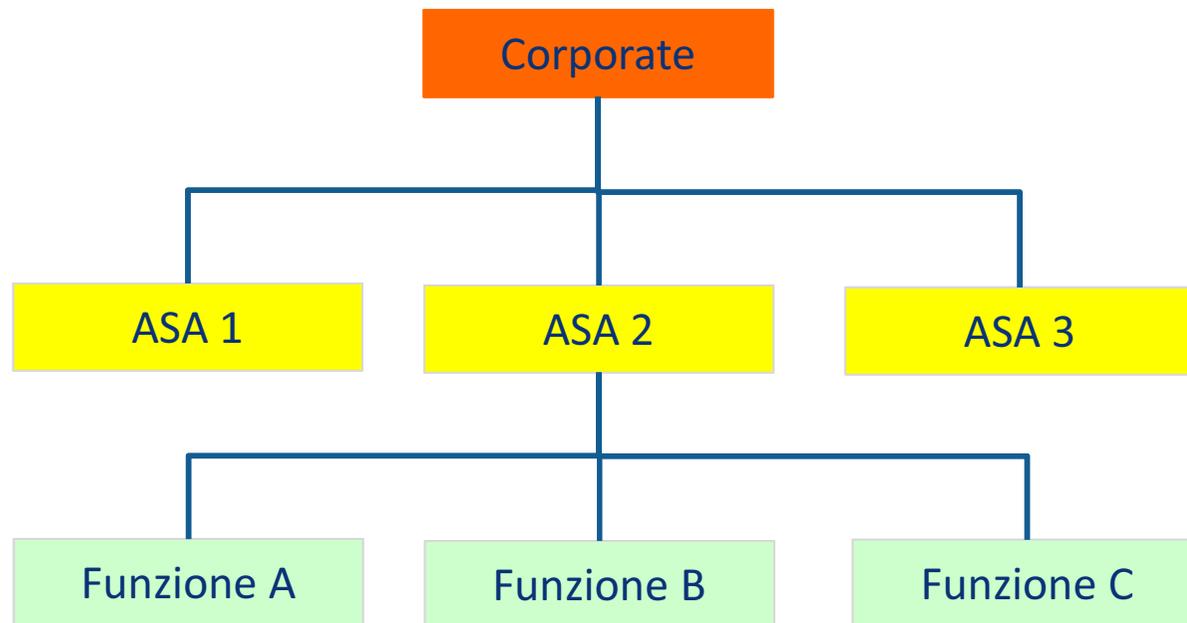
## Il concetto di ASA

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 dell’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.)

## I livelli della strategia

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



## 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

### 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

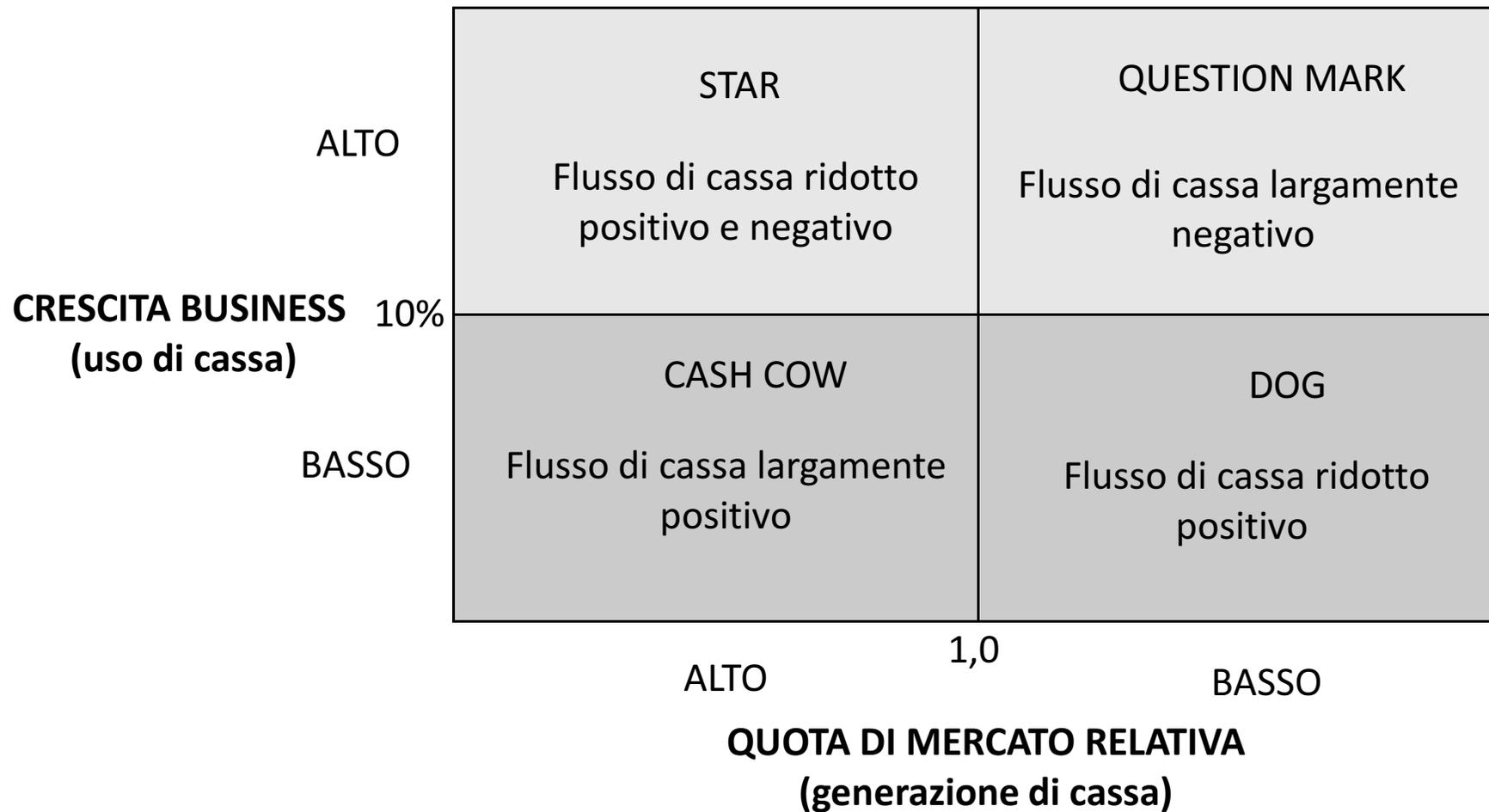
## I livelli della strategia

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



## I livelli della strategia

### LA STRATEGIA DI ASA :

- 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 STRATEGIA FUNZIONALI :

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

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

## La struttura del settore

La redditività conseguita nel medio periodo da un'impresa in una determinata area d'affari, dipende essenzialmente dall'attrattività del settore in cui essa opera, la quale dipende a sua volta da:

- 1) Redditività che in media è possibile conseguire in quel settore
- 2) Qualità della strategia competitiva adottata

## Redditività del settore a livello corporate e Asa

- A livello aziendale (Corporate) la valutazione della redditività strutturale presente e futura dei diversi settori, risulta critica **nelle scelte d'ingresso in una nuova area strategica d'affari**
- A livello di ASA **la redditività offre un termine di confronto utile per esprimere un primo giudizio sulla qualità della strategia adottata.**



È evidente come la messa a punto della strategia competitiva relativa ad una ASA deve fondarsi su di una approfondita conoscenza delle caratteristiche strutturali del settore e della loro probabile evoluzione

## 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

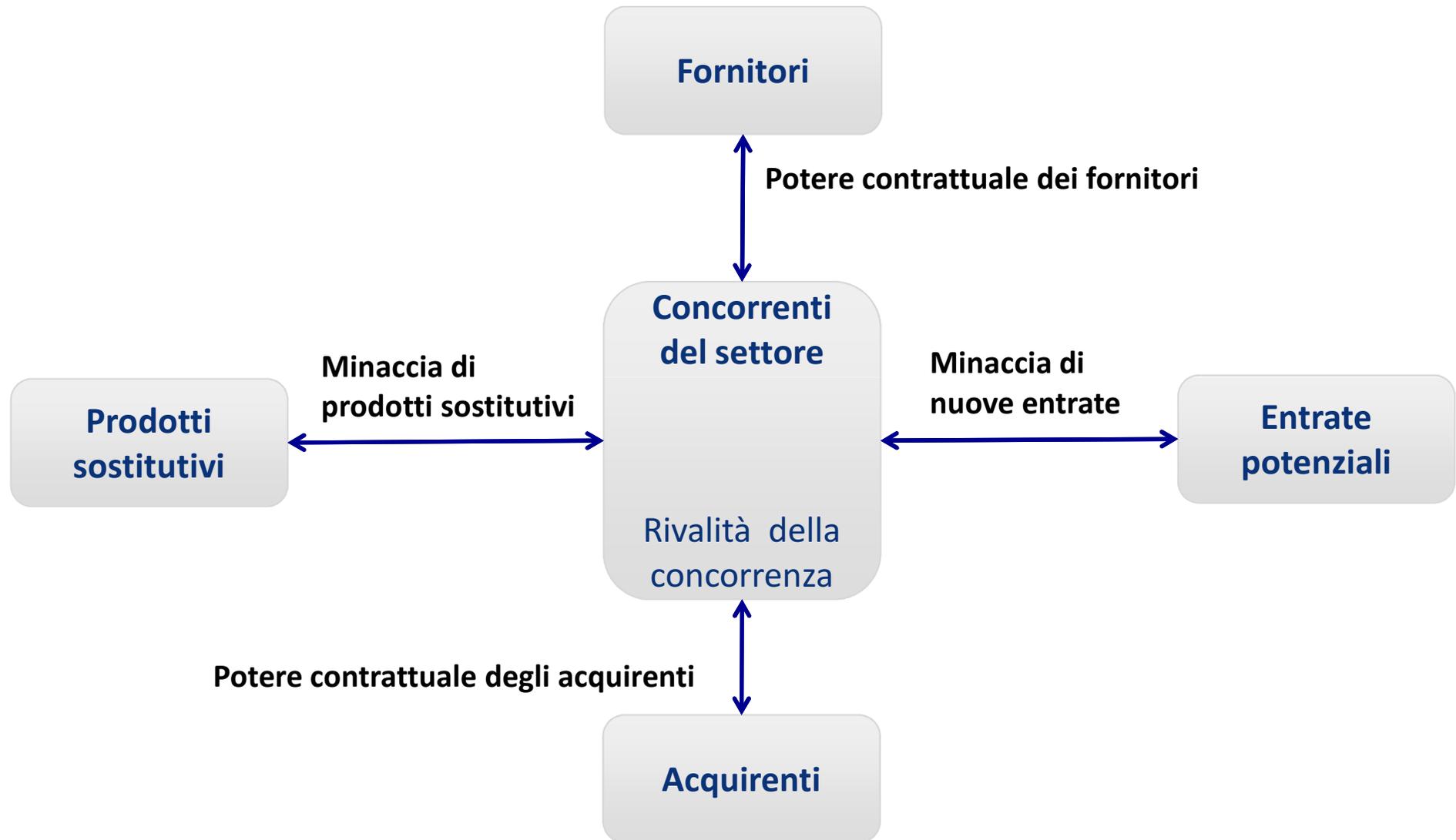
La compressione e la crescita della redditività media del settore è determinata da:

- 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.

## L'influenza delle cinque forze sulla redditività

- Le 5 forze competitive possono influenzare alcune delle quantità economiche delle imprese del settore (livello dei prezzi-ricavo/prezzi-costi; ammontare costi fissi; importo investimenti; altri)
- Tali dinamiche accrescono o riducono ciò che potremmo chiamare lo “spazio economico” delle attività svolte
- Quanto è maggiore la pressione esercitata sulle imprese dagli attori che sono parte del sistema competitivo e quanto più intensa risulta essere la rivalità al suo interno, tanto più le imprese **si troveranno a operare in un contesto caratterizzato da uno spazio economico meno ampio**

# Le determinanti concorrenziali della configurazione strutturale di settore



## Le determinanti della redditività operativa

- Necessario collegare le decisioni e azioni direzionali con i risultati economici e finanziari, sia ex-ante (per la pianificazione) che ex-post (per il controllo)
- come indicatore di sintesi della performance complessiva dell'azienda viene scelta la redditività operativa (preferibile alla redditività netta dei mezzi propri)
- nella sua formulazione generale la redditività operativa è data dal seguente rapporto:

$$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito netto}}$$

## Le determinanti della redditività operativa

Lo studio della redditività operativa può essere fatto seguendo due percorsi analitici:

- 1) Indici di bilancio
- 2) Relazioni causa-effetto

# Le determinanti della redditività operativa

## 1. Indici di bilancio

- Lo studio si basa sulla scomposizione della redditività operativa come risultato di:

a) Redditività sulle vendite:

Reddito operativo

---

Fatturato

b) Rotazione del capitale:

Fatturato

---

Capitale investito netto

# Le determinanti della redditività operativa

## Redditività sulle vendite

- Misura in quale % il valore prodotto con il processo di vendita viene trattenuta come reddito operativo
- Al fine di analizzarlo utile adottare uno schema di conto economico a margine di contribuzione, tenendo distinti costi variabili e costi fissi
- la redditività sulle vendite viene a dipendere molto dalla c.d. “leva operativa”, data dal rapporto tra “margine di contribuzione” e “reddito operativo”

## Le determinanti della redditività operativa

### Rotazione sul capitale

- Esprime una relazione tra la dimensione strutturale (capitale investito netto) e la dimensione operativa (fatturato)
- La sua evoluzione può segnalare una presenza di squilibri tra dimensione dell'attività e dimensioni
- Concettualmente simile ad indicatori quali il "fatturato per addetto" o il "valore aggiunto per addetto"
- Molto importante anche il calcolo delle rotazioni del magazzino, dei crediti v/clienti e dei debiti v/fornitori

# Le determinanti della redditività operativa

## 2. Relazioni causa-effetto

- Va analizzato il “tessuto” causale che lega i due termini del rapporto con alcune quantità economiche e dimensioni operative importanti
- Tale analisi deve avvenire come di consueto, analizzando separatamente le determinanti del “reddito operativo” e quelle del “capitale investito netto”



## Le determinanti della redditività operativa

### Relazioni causa-effetto sul “reddito operativo”

Va tenuto presente uno schema di conto economico nel quale le due fondamentali grandezze che impattano sulla formazione del reddito operativo sono:

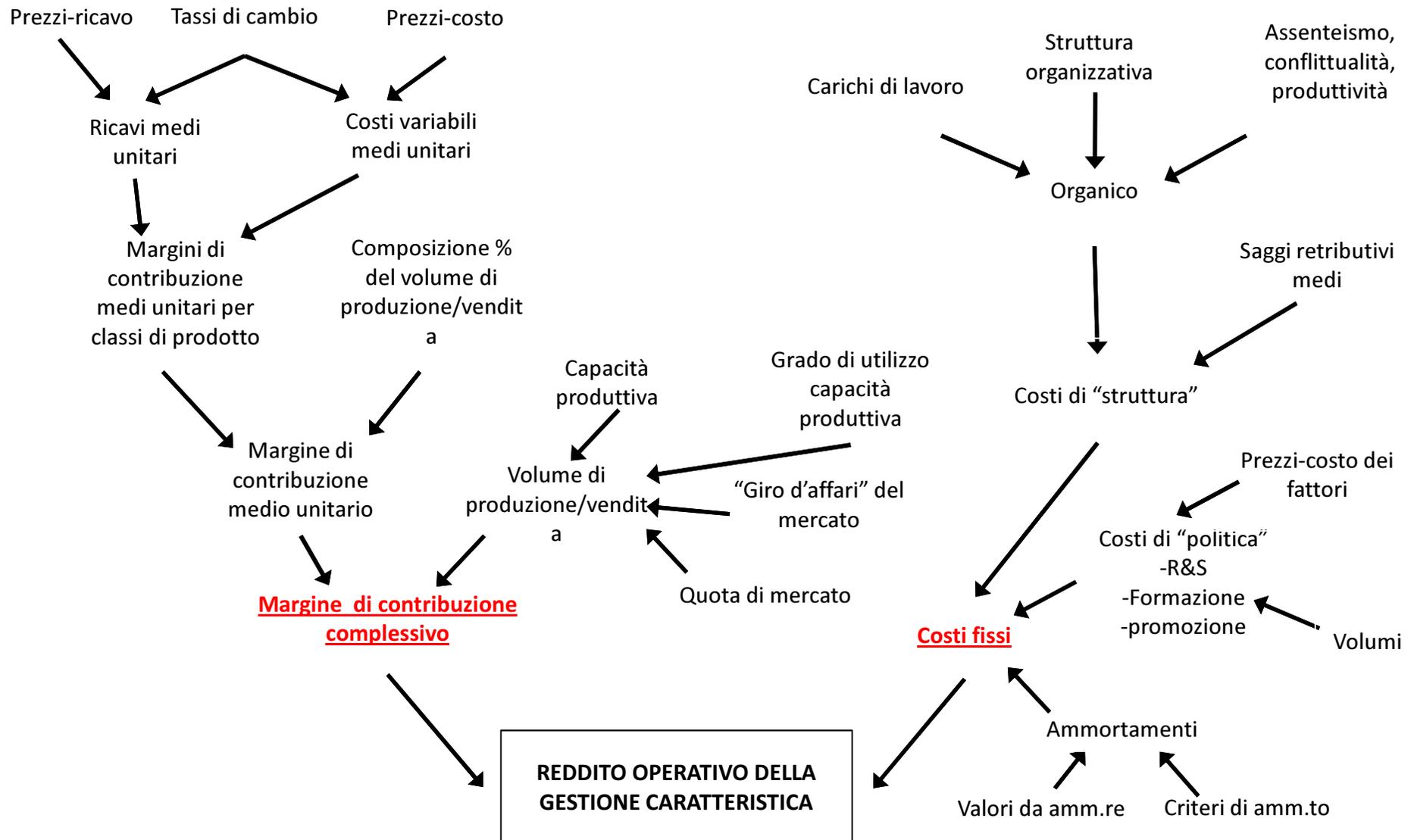
#### **1. MARGINE DI CONTRIBUZIONE**

( = fatturato – costi variabili)

#### **2. COSTI FISSI**

( = ammortamenti + costi di struttura + costi di politica)

# Le determinanti della redditività operativa



## Le determinanti della redditività operativa

### Relazioni causa-effetto sul “reddito operativo”

Il margin di contribuzione viene a dipendere da alcune importanti quantità economiche (prezzi-costo; prezzi-ricavo; tassi di cambio; rendimenti) e può essere migliorato attraverso:

1. Allargamento forbice prezzi-costo/prezzi-ricavo
2. Il miglioramento dell'efficienza di impiego dei fattori variabili
3. Lo spostamento del mix di produzione/vendita sui prodotti (o sulle varietà di prodotto) più remunerativi
4. L'aumento del volume produzione/vendita

## Le determinanti della redditività operativa

### Relazioni causa-effetto sul “reddito operativo”

L'andamento dei costi fissi si riconnette a:

- “costi di struttura”: dove hanno notevole influsso gli organici delle unità organizzative, i saggi retributivi e le rispettive determinanti (carichi di lavoro, struttura organizzativa, ecc.)
- “costi di politica”: dipendono dalle risorse allocate nelle c.d. attività discrezionali (R&S, formazione, promozione), influenzati dall'efficacia/efficienza delle attività
- “ammortamenti”: che risentono dell'ammontare totale delle immobilizzazioni aziendale e delle aliquote scelte per il processo di ammortamento

## Le determinanti della redditività operativa

### Relazioni causa-effetto sul “capitale investito netto”

Va tenuto presente uno schema di stato patrimoniale riclassificato nel quale le due fondamentali grandezze che impattano sulla formazione del reddito operativo sono:

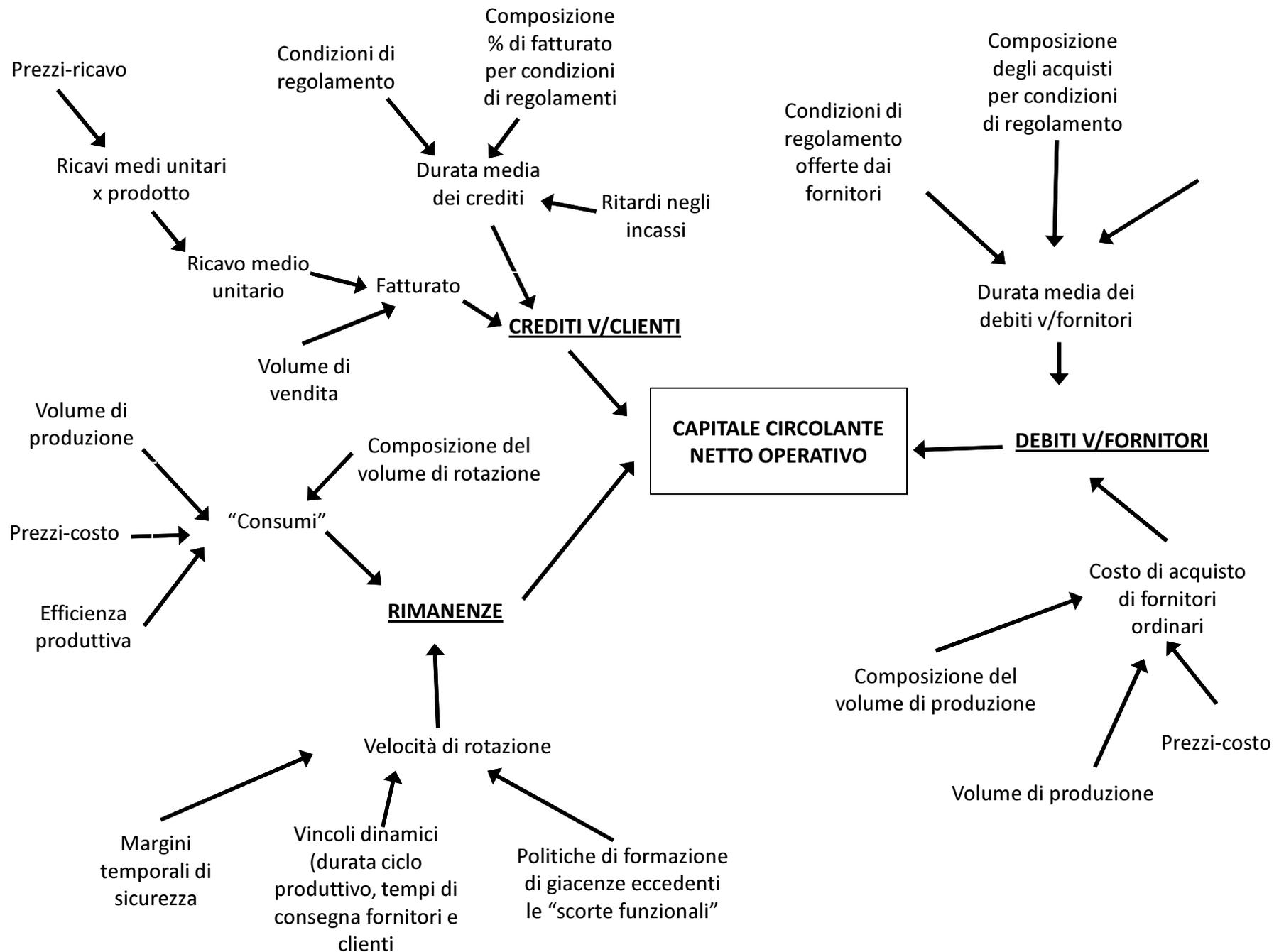
#### **1. CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO**

( = crediti v/clienti + rimanenze – debiti v/fornitori)

#### **2. ATTIVITA' FISSE**

( = immobilizzazioni immat., mat. e fin.)

# Le determinanti della redditività operativa



## Le determinanti della redditività operativa

### Relazioni causa-effetto sul “capitale investito netto”

L'andamento del capitale circolante netto operativo si riconnette a:

- Prezzi (prezzi-costo e prezzi-ricavo)
- Volumi (di produzione e vendita)
- Rendimenti (dei processi produttivi)
- Composizione dei volumi (mix di vendita per livelli di prezzo-ricavo; mix di fatturato per condizioni di regolamento; mix di produzione per tipologie tecnologiche/merceologiche; mix di acquisti per condizione di regolamento)
- Ritardi temporali (tempi di incasso, di pagamento, dei cicli produttivi, di consegna, di spedizione, incorporati nel sistema di sicurezza scorte)

(tutte grandezze legate al margine di contribuzione)

## Le determinanti della redditività operativa

### Relazioni causa-effetto sul “capitale investito netto”

L'andamento delle attività fisse dipende da:

- Ammontare delle immobilizzazioni tecniche e intangibili (in cui incidono i caratteri quali/quantitativi degli stessi e i criteri di valutazione e ammortamento) – questi hanno influenza anche sulla redditività operativa in quanto determinano le capacità produttive e i rendimenti di processo
- Ammontare degli immobilizzi finanziari

## Le determinanti della redditività operativa

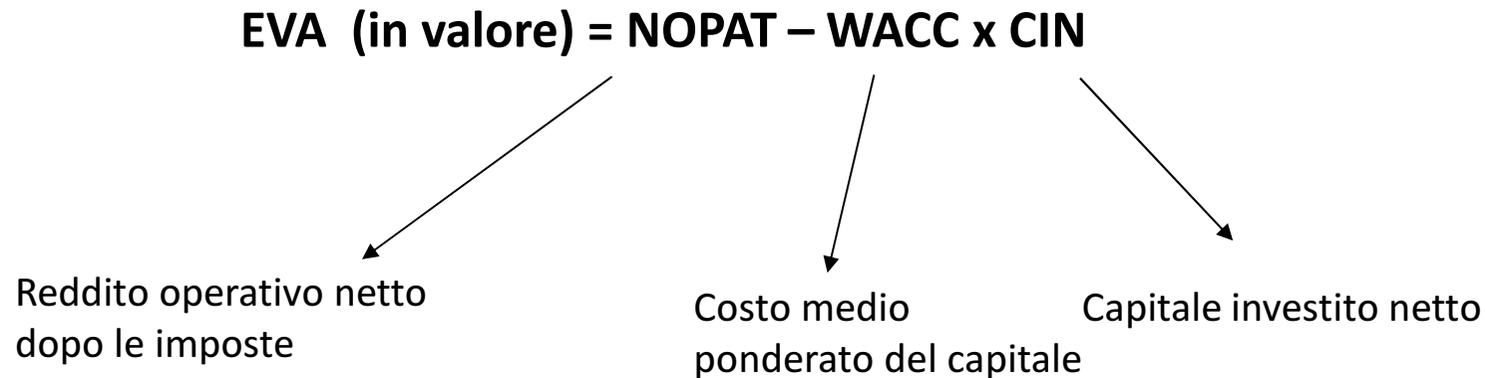
### Analisi della redditività operativa: sintesi riepilogativa

- Necessari dati contabili ed extra-contabili per ricollegarsi alle “quantità economiche”
- Agevole trovare le relazioni, già molto utili per la pianificazione e la valutazione dei riflessi degli accadimenti aziendali
- Molto più difficile capire il “perché” di livelli osservati nei parametri significativi (forbici costi/ricavi, rendimenti, capacità di sfruttamento capacità produttiva, quote di mercato, ritardi temporali, ecc.)
- per cercare le risposte necessario analizzare le dinamiche di gestione strategica e la formula imprenditoriale

## I processi di creazione del valore misurati attraverso l'E.v.a. (Economic Value Added)

- La redditività operativa e i flussi di cassa per A.s.a consentono di misurare le performance dei singoli segmenti competitivi e di valutare le corrette scelte di portafoglio
- E' importante conservare una visione di insieme dei processi di creazione del valore a livello aziendale/corporate, e misurare la performance complessiva delle scelte strategiche attraverso l'indicatore E.v.a. (Economic Value Added)
- L'E.v.a. consente di misurare gli impatti della gestione operativa sulle performance dell'azienda considerando congiuntamente gli effetti della strategia industriale e della strategia finanziaria  
(è l'ottica della c.d. finanza strategica)

## L'analisi economica della strategia a livello corporate attraverso l'Economic Value Added



- Confronta il rendimento del capitale investito con il suo costo complessivo valutando la capacità di creare valore per l'impresa
- La sua impostazione è in linea con la necessità sempre più sentita di tener conto del costo di reperimento del capitale sul mercato
- Può rappresentare un indicatore di performance per l'interno e l'esterno dell'azienda sia a livello aziendale complessivo, sia di singola area di affari

## Le componenti dell'Economic Value Added

NOPAT



Reddito operativo netto  
"normalizzato" – (può  
essere approssimato da EBIT  
– imposte)

WACC



$$\frac{\text{PFN}}{\text{PFN} + \text{PN}} \times \text{cd} + \frac{\text{PN}}{\text{PFN} + \text{PN}} \times \text{ck}$$

In cui:

PFN = posizione finanziaria netta

PN = patrimonio netto

cd = Costo del capitale di terzi

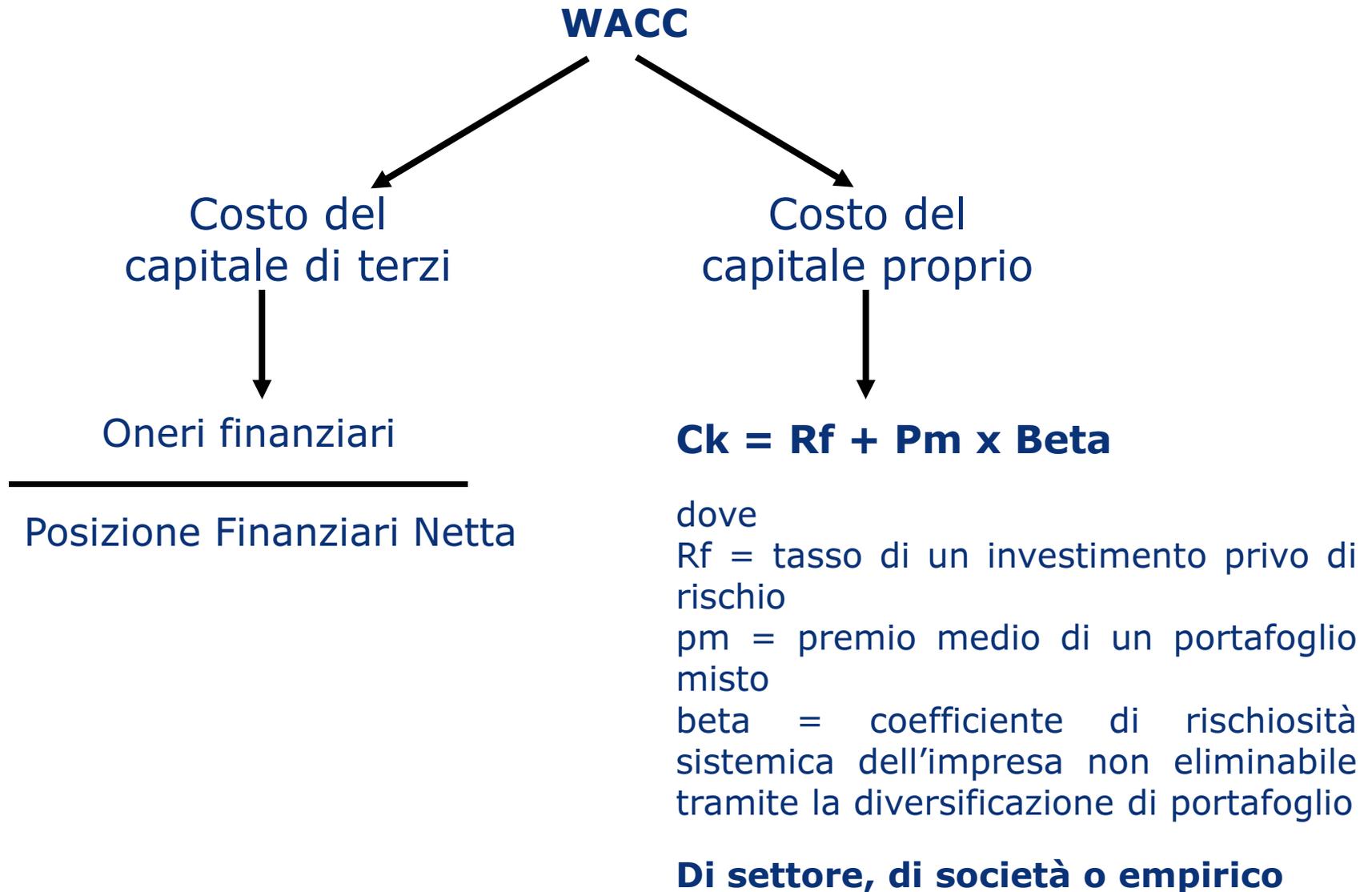
ck = Costo del capitale proprio

CIN



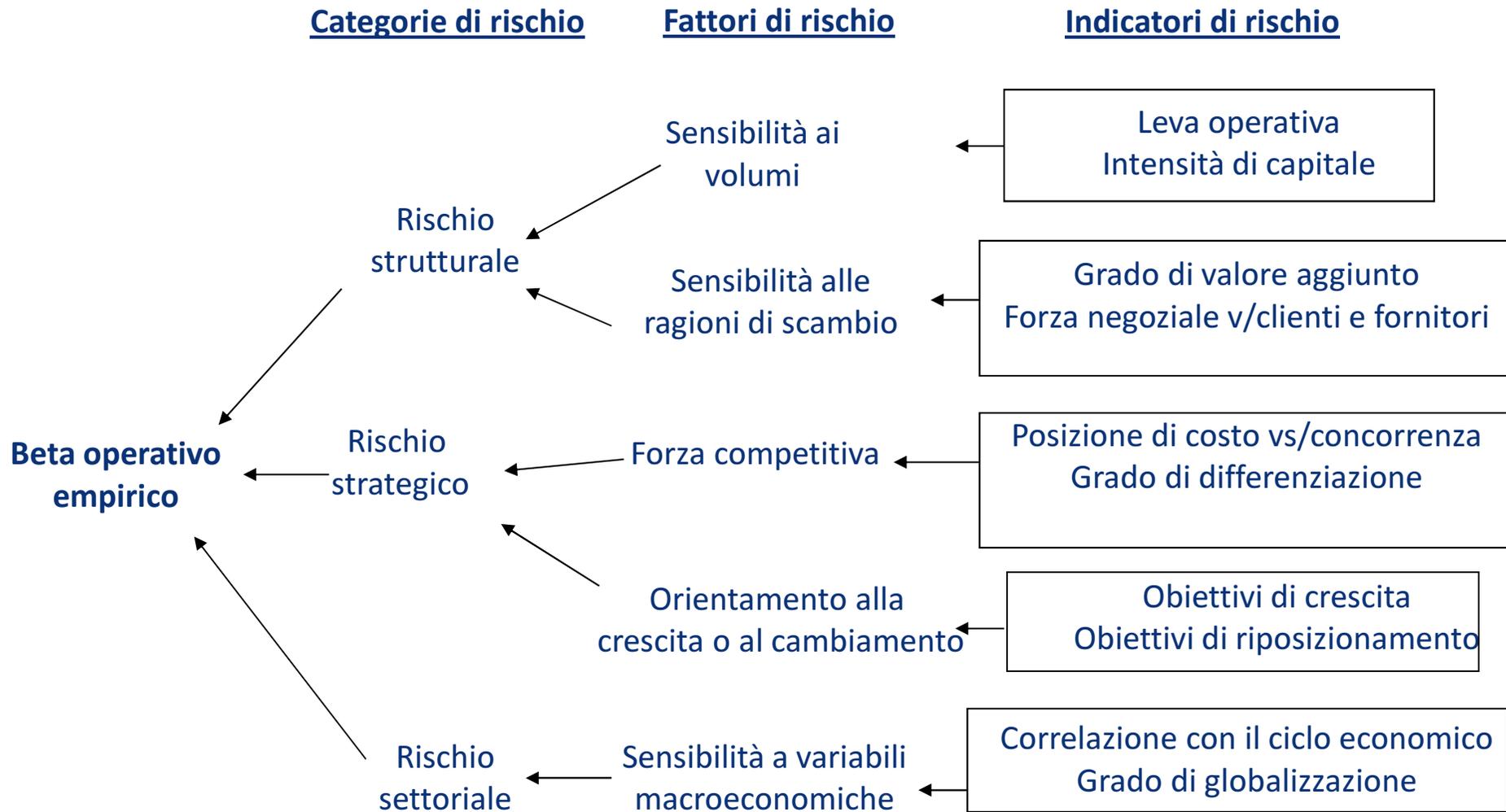
Costo del capitale proprio +  
Costo del capitale finanziario  
di terzi (PFN)

## Il costo medio ponderato del capitale



# Le determinanti strategiche del beta

## Il beta empirico: un modello\*



\* G. Donna, La creazione di valore nella gestione d'impresa, 2000

## Le leve di creazione del valore

$$\text{EVA} = \left( \frac{\text{NOPAT}}{\text{capitale investito netto}} - \text{WACC} \right) \times \text{capitale investito}$$

Aumentare la redditività  
operativa agendo  
sui ricavi e sui costi  
(cfr. determinanti)

**Strategia Industriale**

- Scegliere la composizione  
piu' corretta e conveniente tra  
capitale proprio e di rischio
- Migliorare la capacita'  
di ricorso alla due tipologie di capitale

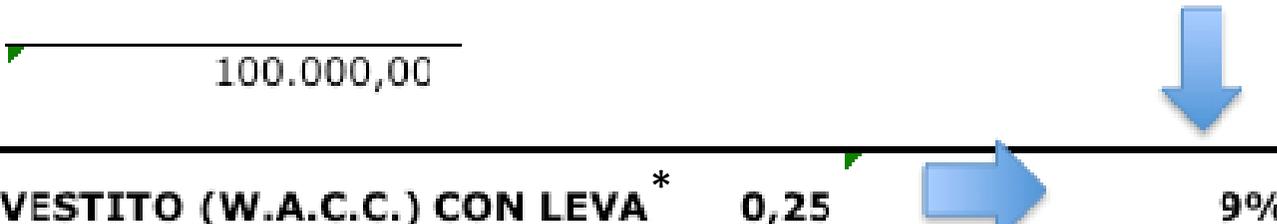
**Strategia finanziaria**

- Ottimizzare l'allocazione delle risorse
- Scegliere la composizione piu' corretta tra  
capitale proprio e di rischio

## L'impatto della strategia finanziaria

Calcolo del W.A.C.C. in relazione da un certo livello di leva finanziaria

	VALORI (€)	Costo	Mix	Costo Medio Ponderato (W.A.C.C.)
Posizione Finanziaria Netta	20.000,00	5%	20%	1%
Patrimonio Netto	80.000,00	10%	80%	8%
TOTALE	100.000,00			
<b>COSTO DEL CAPITALE INVESTITO (W.A.C.C.) CON LEVA *</b>				<b>9%</b>



\* LEVA FINANZIARIA = Posizione Finanziaria Netta / Patrimonio Netto

## L'impatto della strategia finanziaria

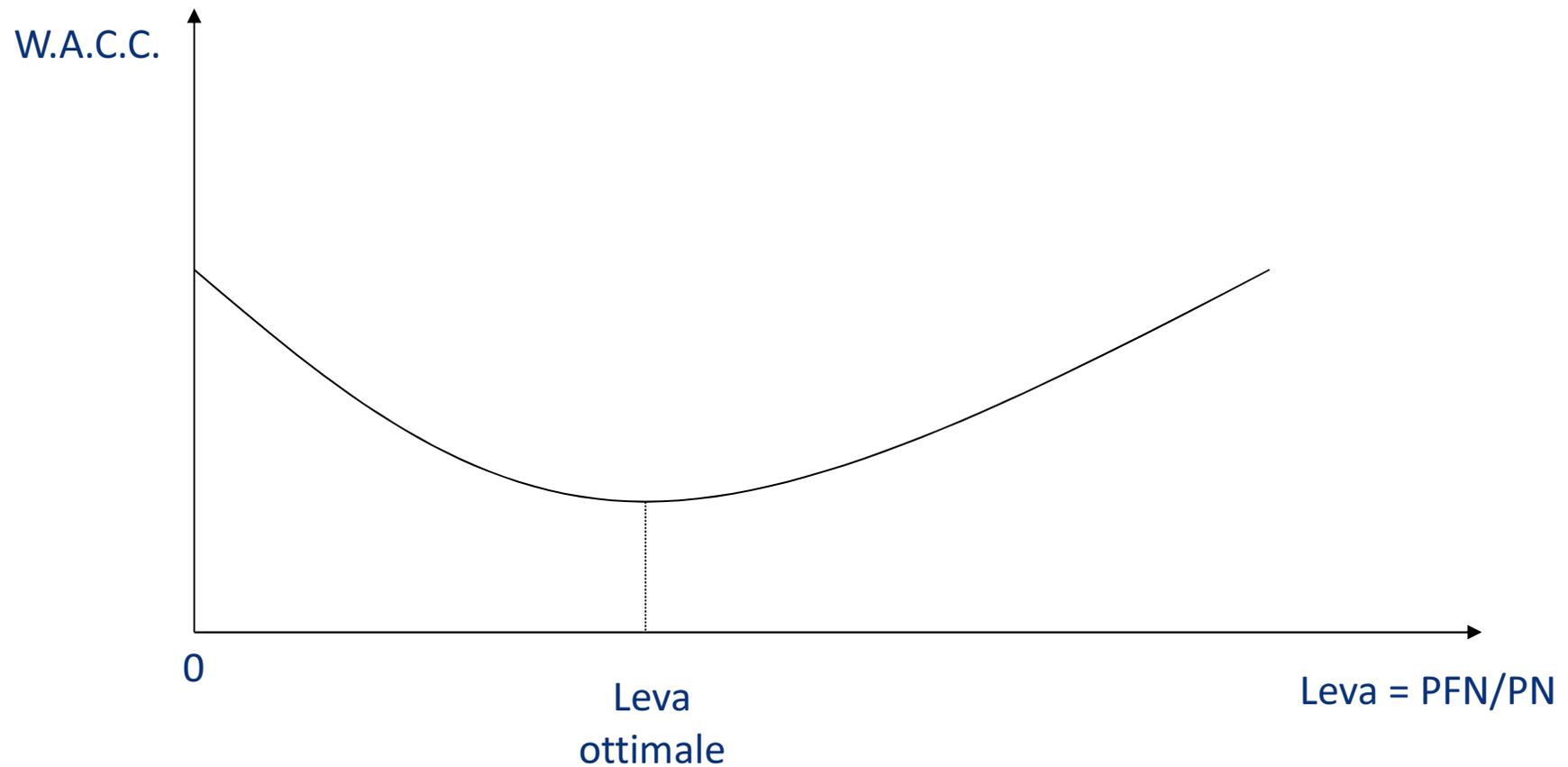
### Variazioni del W.A.C.C. in corrispondenza a diversi livelli di leva finanziaria

LEVA FINANZIARIA	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		PATRIMONIO NETTO		W.A.C.C
	<u>COSTO</u>	<u>% incidenza</u>	<u>COSTO</u>	<u>% incidenza</u>	
0,25	5%	20%	10%	80%	9%
0,67	5%	40%	10%	60%	8%
1,50	5%	60%	10%	40%	7%
4,00	8%	80%	10%	20%	8%



## L'impatto della strategia finanziaria

### RELAZIONE TRA SCELTE DI STRATEGIA FINANZIARIA (LEVA) E IL COSTO MEDIO PONDERATO DEL CAPITALE (W.A.C.C.)



## 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.*

Si compone di varie attività:

- L'osservazione dei cambiamenti aziendali e ambientali per riconoscerne la natura congiunturale o strutturale;
- La valutazione dei bisogni di modifica e di impostazione di una nuova strategia;
- La costruzione del consenso sulla strategia da attuare;
- La costruzione delle condizioni d'impresa necessarie alla realizzazione della strategia;
- La sperimentazione della nuova impostazione ed il controllo della sua validità.

## La gestione strategica

- Ogni strategia seppur valida, dato il dinamismo ambientale, è destinata a dare origine ad un divario strutturale tra attese e risultati
- Indispensabile una attività di gestione strategica che colmi il divario tra la condizione aziendale reale e le condizioni prospettate
- La gestione strategica è **diversa dalla** gestione operativa e dalla pianificazione strategica

## 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 *Processo di formulazione della strategia* e *Processo di 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 per scegliere la strategia da realizzare più razionale possibile
  - 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**
- *Si sostanzia in alcuni **processi chiave**:*
  - *Processi di **creazione di forze trainanti verso il cambiamento***
  - *Processi di **sviluppo della conoscenza***
  - *Processi di **gestione degli ostacoli nel sistema di potere***
  - *Processi di **sviluppo delle risorse***
- *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, 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'operatività quotidiana sviluppando canali di comunicazione con il personale operativo)
- 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

## La formula imprenditoriale

Qualsiasi attività di **gestione strategica** prende l'avvio dal cercare di:

- Capire quale è l'attuale impostazione imprenditoriale
- Giudicarne la validità
- Individuare, almeno nelle loro linee di fondo, le eventuali necessità di rinnovamento della stessa

## La formula imprenditoriale

La *formula imprenditoriale* è la risultante di un sistema di scelte di fondo

riguardanti:

1) il sistema competitivo, cioè il mercato in cui opera e alle strategie competitive perseguite;

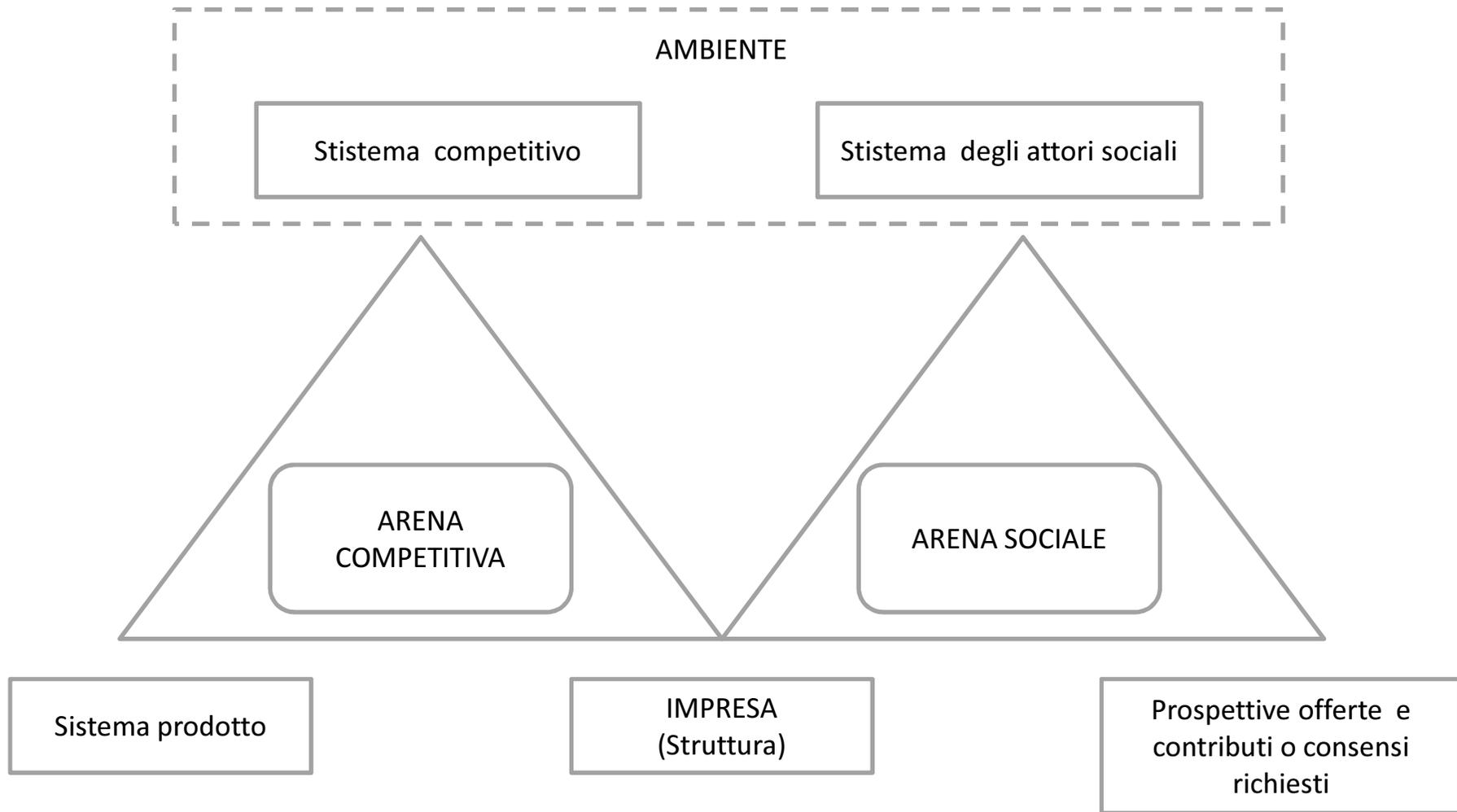
2) il sistema prodotto e/o servizio che l'impresa offre, avendo riguardo agli aspetti materiali (qualità, tecnologia, affidabilità, ecc.), immateriali (prestigio, sicurezza, ecc.), economici (prezzo, condizioni di pagamento, ecc.) e di servizio (velocità, puntualità di consegna, assistenza);

3) la proposta progettuale che l'impresa rivolge ai soggetti coinvolti (lavoratori, managers, azionisti, ecc), offrendo prospettive e richiedendo contributi e consensi;

4) il sistema degli attori sociali cui tale proposta è indirizzata;

5) la struttura dell'impresa (schemi organizzativi, meccanismi operativi, complesso delle risorse materiali e immateriali).

# La formula imprenditoriale



## La formula imprenditoriale

**La formula imprenditoriale** assume la configurazione di **due sottoinsiemi a forma circolare**, entrambi facenti perno e ruotanti intorno alla struttura che, mentre sintetizza la storia passata dell'impresa, ne rappresenta la capacità propositiva nei riguardi sia del sistema competitivo sia delle altre forze sociali, cui dà i suoi contributi, ricevendone impulsi, risorse e collaborazioni.

# La formula imprenditoriale

## L'arena e la formula competitiva

Esprime il modo di essere dell'impresa in una certa "arena" competitiva (l'impostazione con la quale essa è presente in un settore di attività economica). Rappresenta la collocazione e la strategia competitiva dell'impresa.

## Il contesto e la formula sociale

Esprime il modo d'essere dell'impresa nel sistema di forze economiche, politiche e sociali in cui cerca risorse e consensi. Rappresenta la collocazione e la strategia "sociale" dell'impresa.



## La formula imprenditoriale

### Formula competitiva

- La strategia competitiva ha l'obiettivo di ottenere vantaggi competitivi sui concorrenti, che assicurino una soddisfacente redditività nel tempo ed il conseguimento degli obiettivi stabiliti dall'impresa.
- Fattori determinanti la redditività a medio termine di un'impresa:
  - L'attrattività del settore
  - Le risorse criticità
  - La capacità competitiva dell'impresa

La strategia deve dunque innanzi tutto definire i mercati in cui operare, le risorse chiave da valorizzare e i vantaggi competitivi da acquisire (prospettiva Porter e R.B.V.)

## La formula imprenditoriale

### Formula sociale

- Proposta che l'impresa rivolge agli attori sociali o stakeholder (azionisti, lavoratori, ecc.) cui si chiedono risorse e consensi
- Deve contraddistinguersi per certi vantaggi differenziali ed essere percepita, da coloro che vi aderiscono, come capace di soddisfare le loro "aspettative" meglio di altre eventuali proposte
- Una formula di successo contraddistingue per una cultura aziendale forte, fatta di valori condivisi, quali la Continuità, l'Autonomia, l'Economicità e la Socialità

# Le fasi della gestione strategica

I - ANALISI STRATEGICA

II - SCELTA DELLE STRATEGIE

III - REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE



## I- 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:

2.a.1. - analisi delle grandi variabili (PEST ANALYSIS )

2.a.2. - analisi delle attese degli stakeholders



## I- ANALISI STRATEGICA (segue)

### 2.b. - ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO:

2.b.1. - analisi della struttura del settore

2.b.2. - analisi del ciclo di vita del settore

2.b.3. - analisi delle forze competitive (Porter Five Forces' analysis)

2.b.4. - analisi dei concorrenti (es. analisi dei dati di mercato; analisi delle strategie e dell'organizzazione; analisi dei bilanci)

## I- ANALISI STRATEGICA (segue)

### 3. ANALISI DELL'AMBIENTE OPERATIVO INTERNO:

3.a - analisi delle RISORSE AZIENDALI

3.b.- analisi della CATENA DEL VALORE

3.c. - analisi delle COMPETENZE DISTINTIVE

3.d. - analisi della STRUTTURA ORGANIZZATIVA

## I- ANALISI STRATEGICA (segue)

### 4. ANALISI DELLE MINACCE E OPPORTUNITA' E DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

#### SWOT ANALYSIS

<b><u>PUNTI DI FORZA (Strenghts)</u></b>	<b><u>PUNTI DI DEBOLZZA (Weaknesses)</u></b>
<b><u>OPPORTUNITA' (Opportunities)</u></b>	<b><u>MINACCE (Threats)</u></b>

## II e III - SCELTA E REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

### II - SCELTA DELLE STRATEGIE

Selezione delle strategie che muovendo dai punti di forza e di debolezza mirano a trarre vantaggio dalle opportunità e contenere le minacce provenienti dall'esterno

### III - REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

Basata su:

- progettazione di una struttura organizzativa e di sistemi di controllo adeguati alle strategie
- coordinamento tra strategie strutture organizzative e sistemi di controllo
- gestione del cambiamento

## Il Piano Industriale come strumento di gestione strategica

Un piano industriale completo dovrebbe presentare le seguenti sezioni:

1. Analisi esterna
2. Analisi interna
3. La strategia
4. I financials economico-finanziari

