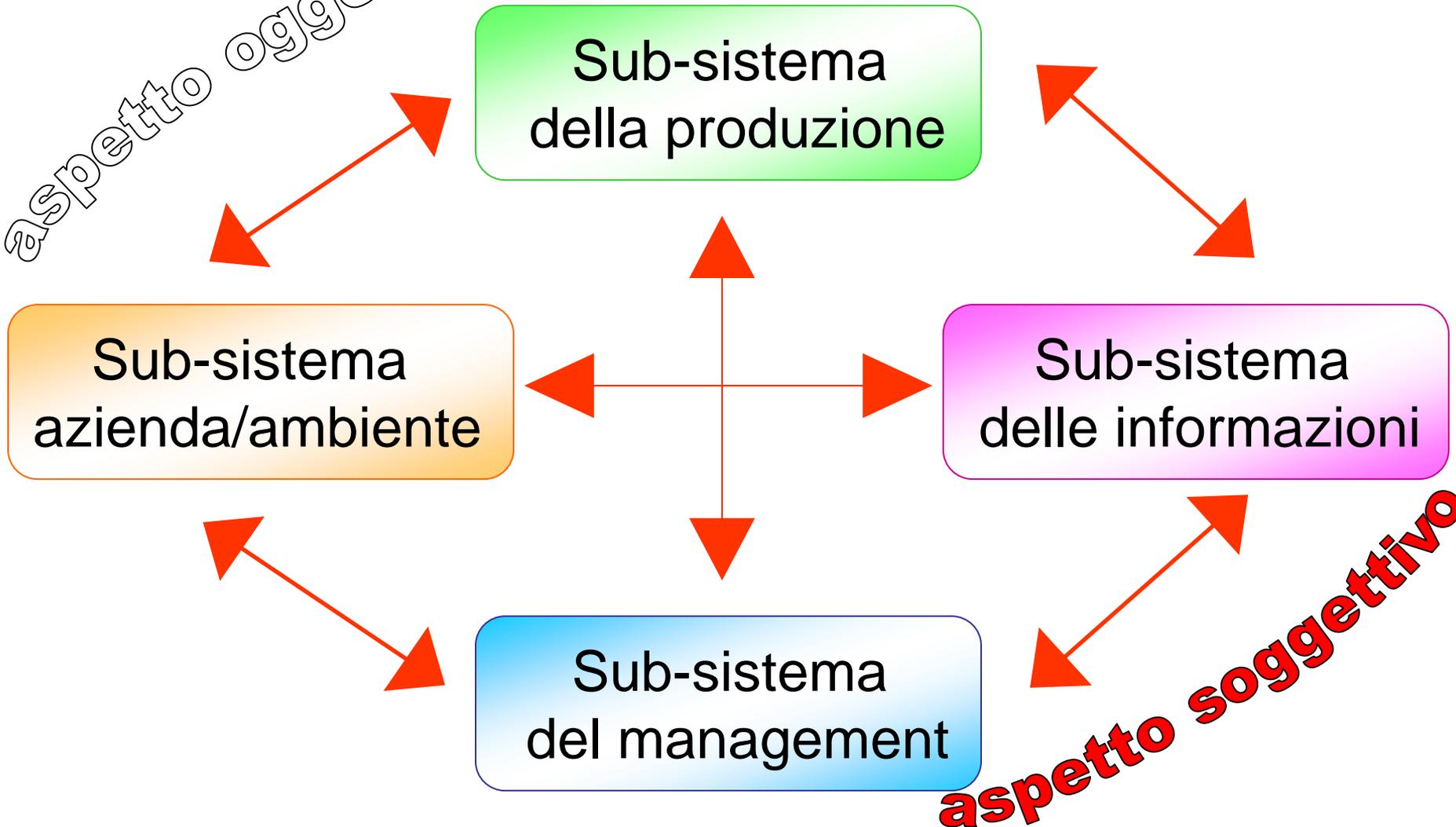


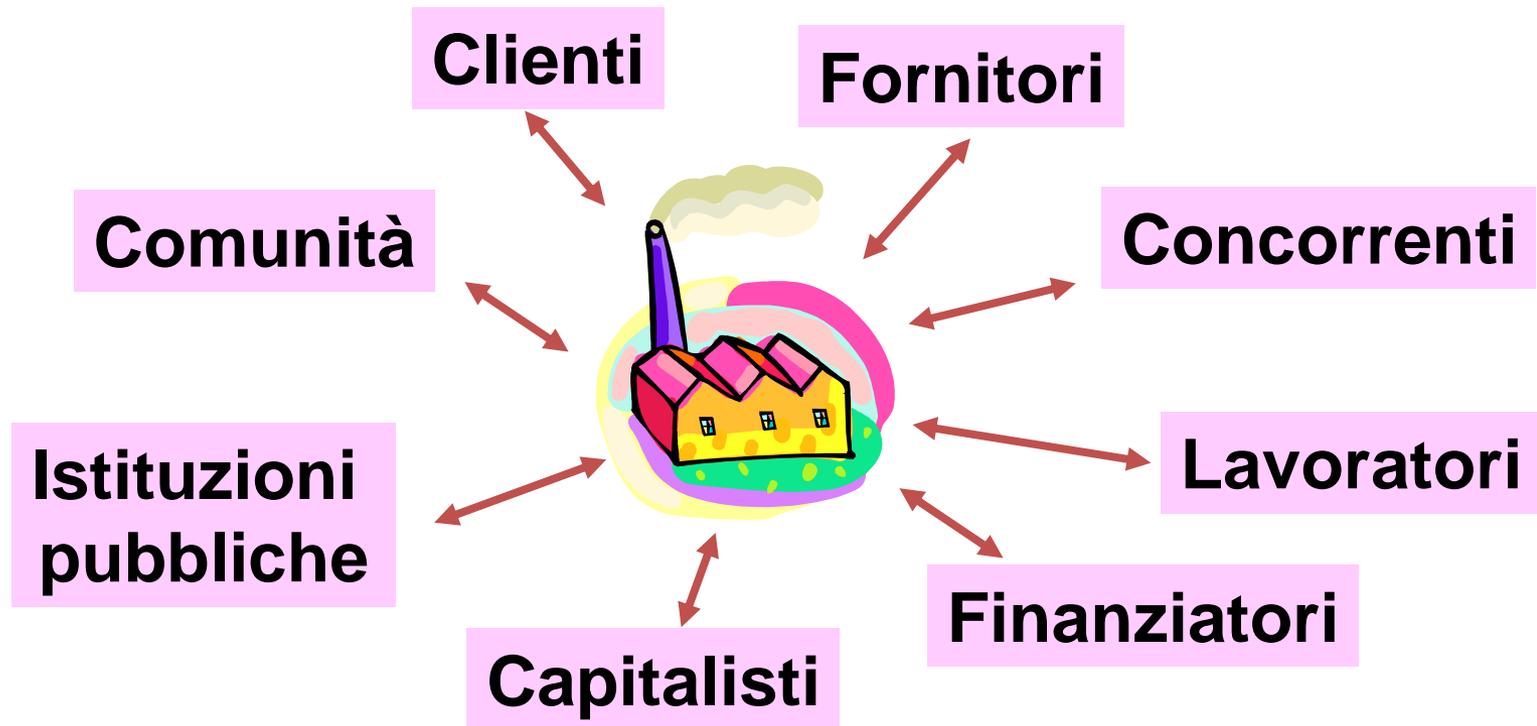
Un modello del sistema d'azienda

aspetto oggettivo



La relazione con gli stakeholder

Soggetti che nutrono un **interesse verso l'azienda**



Flussi istituzionali e flussi conoscitivi

Il subsistema del management

Competenza, cultura, intuito, propensione al rischio



Intelligenza direttiva della combinazione aziendale

strategia

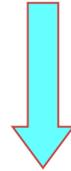
PIANIFICAZIONE
obiettivi-risorse

**ORGANIZZAZIONE
E GESTIONE** attività

CONTROLLO
risultati su obiettivi



+ **gestione** degli aspetti fondamentali



problemi di fondo o determinanti
macroscelte

+ le macro decisioni ed azioni che
segnano il cammino dell'azienda nel
medio-lungo termine

+ **gestione strategica**



 **capacità di tenere conto
e di cercare di coniugare:**

le dinamiche esterne dell'azienda

**cogliere i segnali, anche deboli,
di cambiamenti negativi o positivi**

le dinamiche interne all'azienda

**essere consapevoli dei punti di forza
e di debolezza**

gestione corrente



gestione *strategica* e
gestione *corrente* sono collegate dalla

struttura: operativa e competitiva

- interazione strutturata dell'azienda con il suo ambiente di riferimento
- la struttura interna fa da supporto alla precedente

I caratteri qualificanti della **gestione strategica**

- **Impatto strutturale**
- **Il cambiamento**
- **Il riferimento al lungo termine**
- **L'azione importante sulle risorse**
- **Il riferimento all'azienda nella sua interezza**

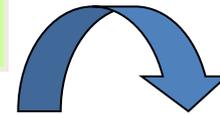
processo strategico

ideazione



formulazione

decisione

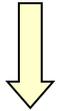


realizzazione

Ideazione

**PROFILO
STRATEGICO
ATTUALE**

Diagnosi strategica



**INPUT
STRATEGICI**

ESTERNI
analisi
ambientale

INTERNI
analisi
aziendale

**OBIETTIVI
STRATEGICI**

Generazione delle
alternative

**ALTERNATIVE
STRATEGICHE**



**PROFILO
STRATEGICO
PROVVISORIO**

decisione

Valutazione delle
alternative

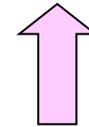
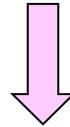
Scelta
dell'alternativa
strategica



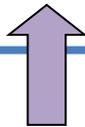
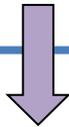
realizzazione

**Implementazione
della strategia**

attività direzionale



attività operativa

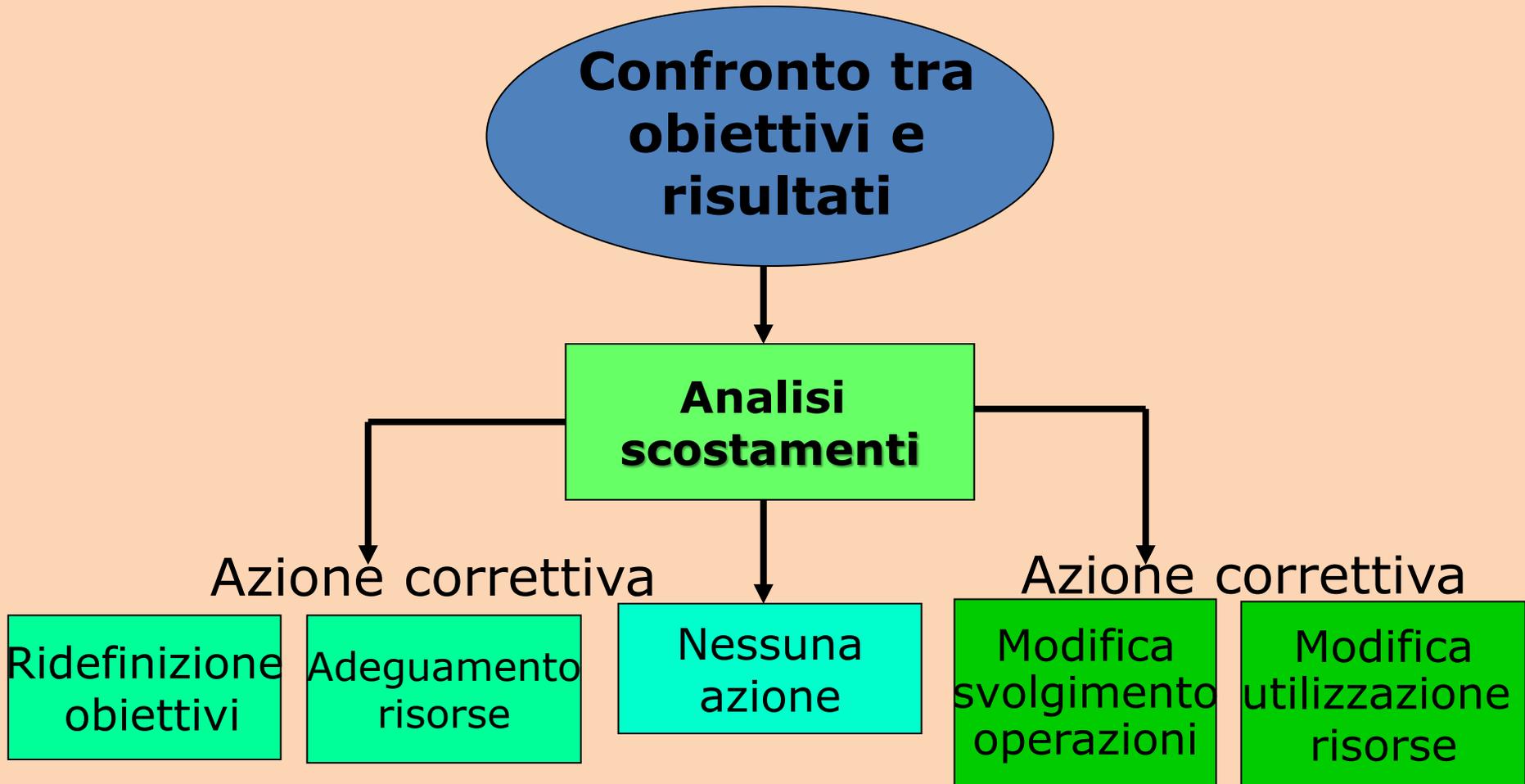


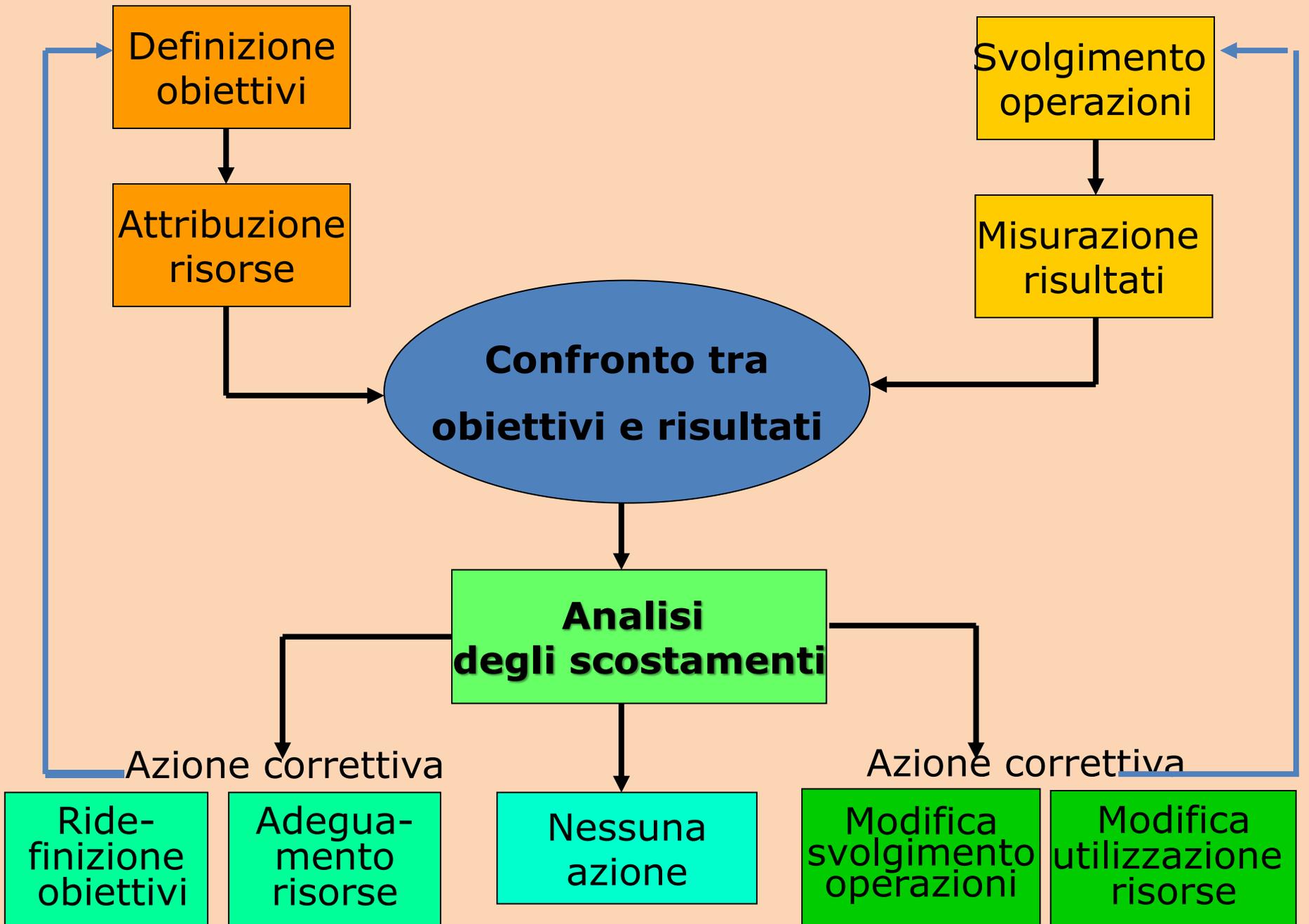
Controllo strategico



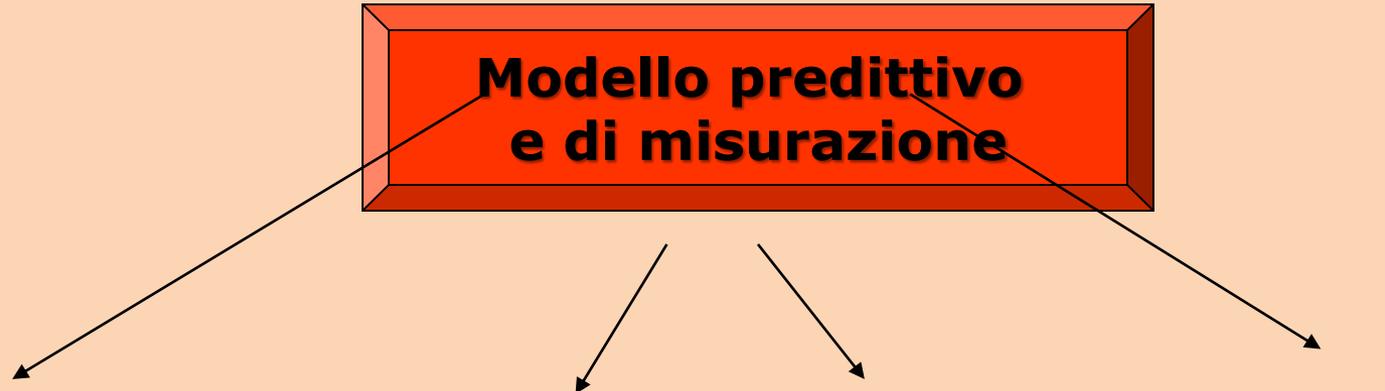
Richiami al controllo

Fasi logiche del processo di controllo





Modello predittivo e di misurazione



Definizione
obiettivi

Attribuzione
risorse

Svolgimento
operazioni

Misurazione
risultati

Controllo



GESTIONE



CONTROLLO DI
GESTIONE

OPERATIVA



CONTROLLO OPERATIVO

DIREZIONALE



CONTROLLO DIREZIONALE

STRATEGICA



PIANIFICAZIONE STRATEGICA
O
CONTROLLO STRATEGICO?

processo strategico (o di gestione strategica)

- Avviene in condizioni d'incertezza informativa
- Coinvolge (**nelle aziende medio-grandi**) una pluralità di soggetti e di centri di responsabilità:
 - ✓ vertici della società (**AD/CEO, membri consiglio amministrazione**)
 - ✓ vertici della tecno-struttura:
direttore generale, responsabili di divisione, responsabili di funzioni operative: responsabile marketing, responsabile produzione, responsabile R&S, ecc.;
responsabili di funzioni integrative: responsabile di pianificazione, responsabile controllo, responsabile amministrazione e finanza

**PROFILO
STRATEGICO
ATTUALE**

Diagnosi strategica

- ❖ Sistema delle idee strategiche
- ❖ La strategia in atto
- ❖ Il profilo strategico attuale

INPUT STRATEGICI
INTERNI
analisi aziendale

Analisi degli input strategici interni #1

Le risorse aziendali

finanziarie

flussi di cassa, autofinanziamento,
capacità d'indebitamento, capitale proprio

materiali, immateriali, intangibili

forniture

clientela

tecnologia

sistemi informativi

sistemi di controllo

clima organizzativo

prestigio

conoscenze e competenze

relazioni

ecc.

Analisi degli input strategici interni #2

Le risorse aziendali

finanziarie

materiali, immateriali, intangibili

- a) Sono disponibili subito?
- b) Sono reperibili all'esterno?
- c) Sono potenziabili o generabili all'interno?
- d) Non saranno più disponibili?

Analisi degli input strategici interni #3

Le risorse aziendali

scopi dell'analisi:

stabilire in che misura l'azienda dispone di
un'organizzazione che per

- 
- ✓ **struttura organizzativa** (anche governance)
 - ✓ **processi**
 - ✓ **performance**

è tale da sfruttare le opportunità e/o superare i pericoli che le possano derivare dall'ambiente esterno: specifico e generale

Analisi degli input strategici interni #4

Le risorse aziendali

scopi dell'analisi (segue):

-  2. confrontare le risorse disponibili con quelle necessarie per le strategie prescelte (le alternative possibili)
-  3. confrontare i punti di forza e di debolezza dell'azienda con quelli della concorrenza

Analisi degli input strategici interni #5

resource audit

Tre metodi proposti tra i tanti possibili (tra loro combinabili):

-  a. analisi del valore aggiunto
-  b. individuazione delle competenze distintive
-  c. analisi delle funzioni e dei processi

Analisi degli input strategici interni #6

resource audit

ANALISI DEL VALORE AGGIUNTO

La ricchezza prodotta dall'azienda con l'impiego dei fattori produttivi "interni"

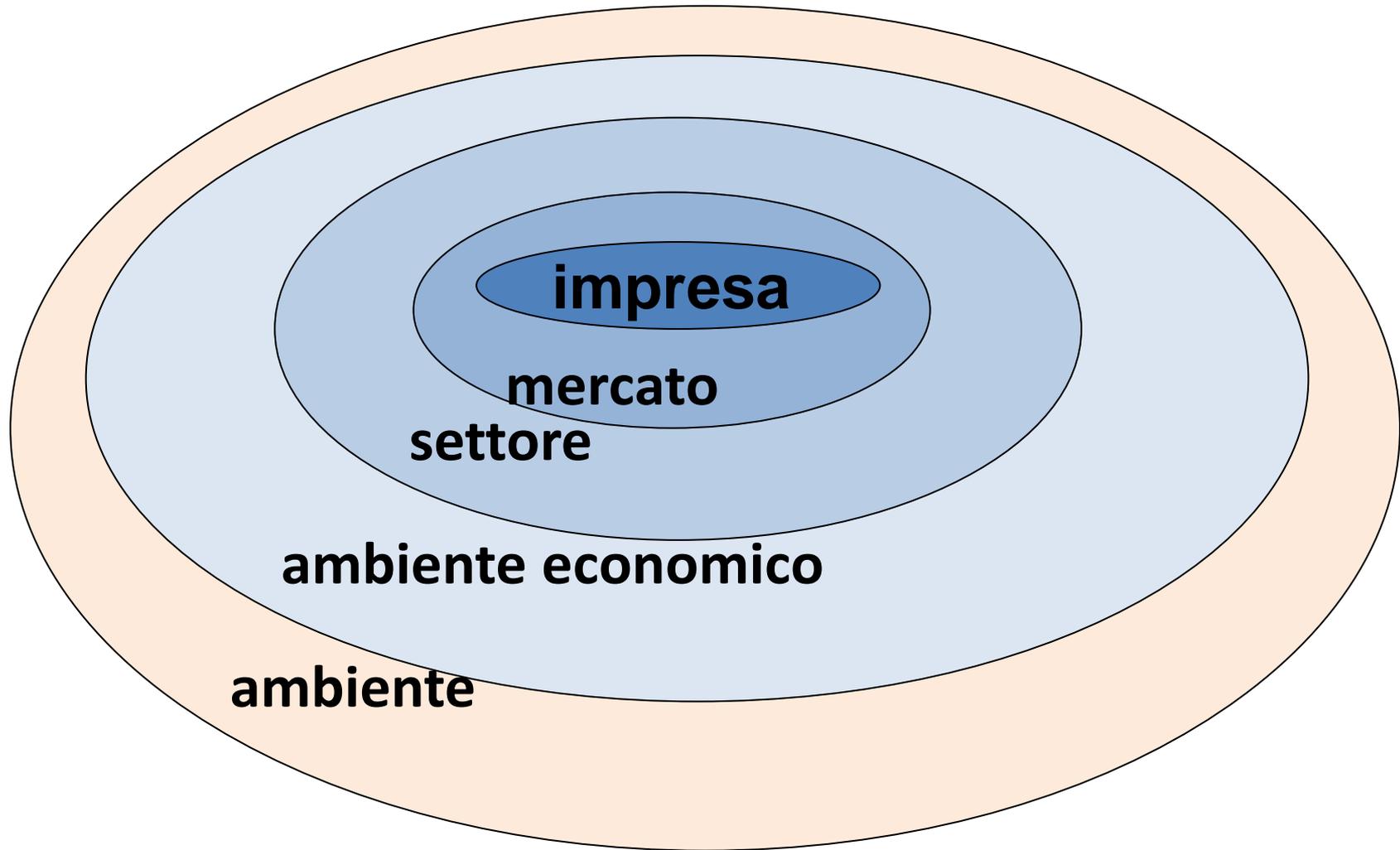
Ciò (il valore) che l'azienda ha "aggiunto" rispetto ad una ricchezza preesistente

La ricchezza come differenza tra valore della produzione e costi dei fattori produttivi (ma non basta! Di quali fattori produttivi mi interessa il costo?)

INPUT STRATEGICI ESTERNI

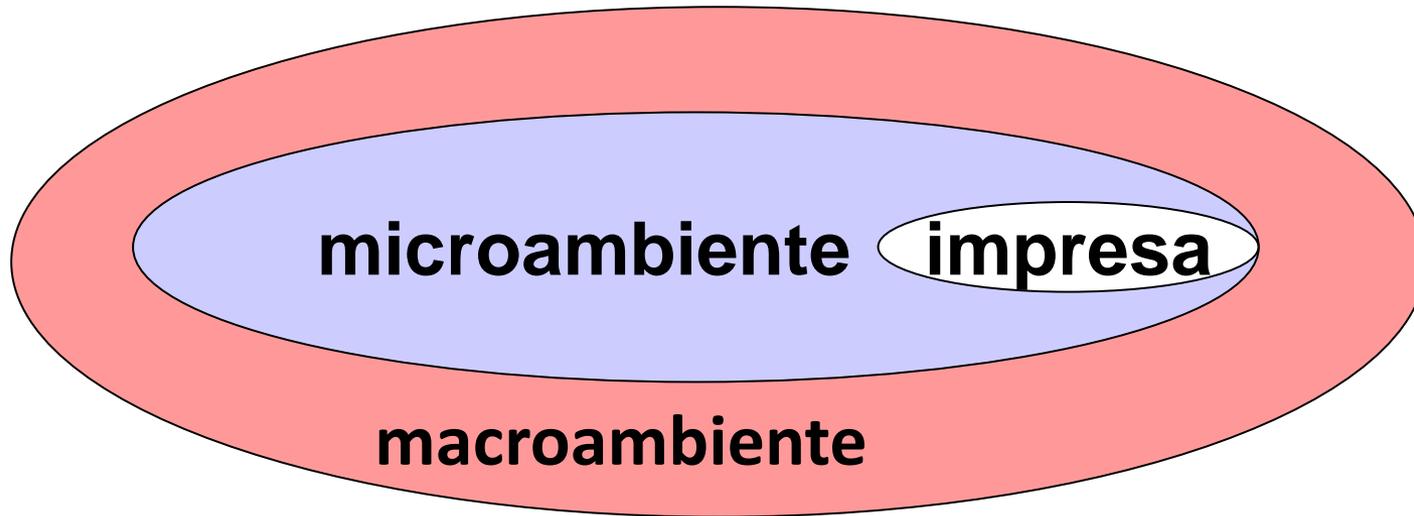
analisi ambientale

INPUT STRATEGICI ESTERNI #1



INPUT STRATEGICI ESTERNI #2

L'AMBIENTE



INPUT STRATEGICI ESTERNI #3

IL MACROAMBIENTE

metodi di analisi:

1. Analisi delle grandi variabili
2. Analisi degli scenari
3. Analisi delle attese degli stakeholder

INPUT STRATEGICI ESTERNI #4

1. ANALISI DELLE GRANDI VARIABILI

- I. Non tutto va esaminato. Le strategie adottate (quelle in atto, del profilo strategico attuale) danno il primo orientamento all'analisi delle variabili esterne
- II. Ambiente attuale/ambiente futuro
- III. Gerarchia di fattori che cambia a seconda del settore d'appartenenza
- IV. Individuare:
 - ❖ la natura dell'incertezza
 - ❖ le tendenze che influiranno sulle scelte strategiche

INPUT STRATEGICI ESTERNI #5

1. L'ANALISI P.E.S.T.

Considera le variabili di un macroambiente suddiviso in:

- **P**olitica
- **E**conomia
- **S**ocietà e cultura
- **T**ecnologia

INPUT STRATEGICI ESTERNI #6

Politica

1. Stabilità del governo
2. Politica fiscale
3. Disciplina della concorrenza, del mercato del lavoro e dei capitali
4. Tutela ambientale
5. Disciplina della distribuzione commerciale
6. Disciplina sulla corporate governance
7. Privatizzazione
8. Barriere allo scambio internazionale
9. Deregulation (Deregolamentazione)

INPUT STRATEGICI ESTERNI #7

Economia

1. Andamento del PIL
2. Andamento dei consumi
3. Distribuzione dei redditi tra la popolazione
4. Reddito disponibile (pro-capite)
5. Andamento dell'inflazione
6. Andamento del costo del lavoro
7. Andamento del costo del denaro
8. Apprezzamento/deprezzamento della moneta
9. Andamento dei cambi
10. Investimenti privati e pubblici
11. Dipendenza da un settore di fornitori/clienti
12. Intervento dello Stato nell'economia

INPUT STRATEGICI ESTERNI #8

Società/cultura

1. Demografia
 - Popolazione per fasce d'età
 - Composizione nuclei familiari
2. Stile di vita
3. Invecchiamento della popolazione
4. Cambiamenti culturali
5. Movimenti di protezione del consumatore
6. Attitudini verso il lavoro e l'imprenditorialità

Tecnologia

1. Investimenti in Ricerca e sviluppo
2. Problema: anticipazione del cambiamento tecnologico e analisi dello stesso anche in altri settori
3. Impatto del cambiamento:
 - ampiezza del cambiamento;
 - posizione dell'impresa nel settore.
4. Protezione della proprietà intellettuale: legame tra livello di protezione e propensione a investire
5. Qualificazione professionale della forza lavoro

INPUT STRATEGICI ESTERNI #10

entelechiani

- Fatti non previsti o imprevedibili, capaci di sconvolgere i piani, provocare il declino di imprese e settori
- Il management tende a ignorare il rischio che essi possano accadere
- Prevedibilità di alcuni di questi eventi e responsabilità del management che li ignora a causa di:
 - a) illusione positiva;
 - b) ci si convince ad agire solo di fronte ad un pericolo impellente;
 - c) incapacità di analizzare cause molteplici di problemi complessi

INPUT STRATEGICI ESTERNI #11

2. L'ANALISI DEGLI SCENARI

- Varietà di fonti informative. Raccolta dati e informazioni tramite:
 - 1) Sistemi informativi gestiti internamente;
 - 2) Organizzazioni esterne.

- Tecniche di previsione:
 - a) Estrapolazione (metodi statistici: passato vs futuro);
 - b) Brainstorming (confronto idee di più persone);
 - c) Metodo Delphi (processo iterativo);
 - d) Scenario (ipotizza una combinazione di eventi).

INPUT STRATEGICI ESTERNI #12

Scenario

- Porter (1985): ... *non è una previsione ma un possibile sviluppo futuro*
- Linneman, Klein (1985): *situazione verosimile/possibile (costruzione logica coerente); sequenza di eventi che spiegano come una situazione futura possa evolvere; costruzione di scenari con condizioni differenti; può essere quantitativo o qualitativo;*
- Ringland (1998): ... *parte del piano strategico che riguarda gli strumenti e le tecnologie per gestire le incertezze del futuro*

INPUT STRATEGICI ESTERNI #13

Scenario

La domanda ricorrente è: *cosa succede se ...?*

Se il management ha già meditato sulle conseguenze di un possibile evento futuro sarà più rapido nel reagire nel caso in cui avvenga quanto simulato

A cosa serve?

- ❑ capire di più circa le tendenze future che agiscono sulle strategie
- ❑ essere in grado d'individuare nuove decisioni e loro simulazione
- ❑ riesaminare le decisioni sulla base del contesto immaginato

INPUT STRATEGICI ESTERNI #14

opportunità

Una tendenza dell'ambiente a manifestare il potenziale per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo

minacce

Una tendenza dell'ambiente a manifestare un pericolo specifico o generale per la redditività dell'impresa

INPUT STRATEGICI INTERNI

disponibilità
carenze

di risorse aziendali

punti di forza

punti di debolezza



Analisi degli input strategici esterni «vicini»#1

MERCATI REALI

1. di sbocco (finale)

clienti

2. di approvvigionamento

fornitori

3. del lavoro

lavoratori

4. arena competitiva

concorrenti

Analisi degli input strategici esterni «vicini»#2



Analisi degli input strategici esterni «vicini»#4

MERCATI

di sbocco (finali)

prodotti e clienti

La quantificazione e la natura qualitativa della domanda sono importanti per prevedere:

Nuovi **sbocchi** o **clienti** da servire
AUMENTO DELLA DOMANDA

Nuovi **bisogni** da soddisfare
NUOVI SEGMENTI DI MERCATO

Nuovi **prodotti** con cui misurarsi

✓ **quota di mercato potenziale**

✓ **quota di mercato copribile**

✓ **prezzi di vendita**

Analisi degli input strategici esterni «vicini»#5

MERCATI

fornitori

di approvvigionamento

valutare la
disponibilità e la
necessità di
risorse esterne

- materiali
- organizzative
- tecnologiche

previsioni e
andamenti dei
mercati

- esaurimento o interruzione negli approvvigionamenti
- andamento dei prezzi
- sub-fornitura (agitazioni, nuova contrattualistica nel mondo del lavoro)
-

Analisi degli input strategici esterni «vicini»#5

MERCATI

lavoratori

del lavoro

valutare l'assetto
attuale con
carenze, punti di
forza

- clima organizzativo
- trade-off con subfornitura
- competenze

previsioni e
andamenti dei
mercati

- forme flessibili e/o sostegno all'occupazione
- andamento del costo del lavoro
- agitazioni, nuova contrattualistica nel mondo del lavoro
-

Analisi degli input strategici esterni «vicini»#6

SETTORE/MERCATI

arena competitiva: LA CONCORRENZA

Chi sono i concorrenti?

- a) diretti stesso segmento di mercato
- b) indiretti su livelli diversi dello stesso settore
- c) produttori di beni sostitutivi
- d) fornitori ad alto potere contrattuale
- e) clienti ad alto potere contrattuale

STRATEGIE AZIENDALI

GLOBALI (o Corporate)

FUNZIONALI

A

S

A

O

business

STRATEGIA GLOBALE DI UN'AZIENDA MONO-BUSINESS

è una **strategia competitiva** o
strategia di business
(o di singola Area Strategica d'Affari)

è una strategia di **POSIZIONAMENTO**

- * in fase istituzionale
- * in fase di cambiamento forte

raggio d'azione
competenza
distintive

STRATEGIE ASA

Scelte inerenti il business:

la ragione d'esistenza di un'azienda,
sviluppare il

core business

la ragione d'esistenza di un'azienda
che può o deve cambiare

**ridefinizione
del business**

**vantaggi
competenze
competitività
distintive**

Definizione di un'Area Strategica d'Affari

Si configura attraverso tre variabili:

- 1.** Quali CLIENTI servire 
MERCATO potenziale
- 2.** Quali FUNZIONI svolgere per i clienti 
PRODOTTO diversamente
realizzato e/o offerto
- 3.** Quali MODI usare per soddisfare le
funzioni emerse 
TECNOLOGIA per realizzare
le diverse funzioni

STRATEGIA GLOBALE DI UN'AZIENDA MULTI-BUSINESS

pluralità di
strategie di business
(o di molteplici Aree Strategiche d'Affari)

ogni singola strategia di ASA è una strategia competitiva di **POSIZIONAMENTO**

- * in fase istituzionale
- * in fase di cambiamento forte



strategia di portafoglio
(o strategia multi-business)

STRATEGIA GLOBALE DI UN'AZIENDA MULTI-BUSINESS

strategia di portafoglio (o strategia multi-business)



Decidere quali ASA:

- continuare a presidiare
- in quali nuove entrare
- da quali uscire

Decidere:

- l'allocazione delle risorse finanziarie e manageriali tra le varie SBU (da espandere, rafforzare, ridimensionare)

Creare sinergie:

- valorizzare ASA
- coordinare SBU

Area Strategica d'Affari = Business

1. **MERCATO** potenziale

2. **PRODOTTO** diversamente
realizzato e/o offerto

3. **TECNOLOGIA** per realizzare le
diverse funzioni

ASA = business

=

≠

STRATEGIC BUSINESS UNIT

Sub-unità organizzative aziendali dotate di relativa autonomia nella gestione diretta dell'ASA

sono **DIVISIONI**
(porzioni di
organizzazione) o
SOCIETÀ CONTROLLATE
a cui possono
corrispondere **UNO** o
PIU' BUSINESS



Analisi degli input strategici esterni

Mercati finanziari

finanziatori
(azionisti/società finanziarie/investitori istituzionali)

mercati cambiati: complessi e più competitivi

a) Si riescono ad ottenere le risorse finanziarie?

L'azienda riesce ad ottenere risorse finanziarie se si pone come un'opportunità d'investimento

Nei mercati finanziari si pone in competizione con tutti i prenditori di capitali (non solo con i concorrenti diretti)

STRATEGIA FINANZIARIA: strategia funzionale?

è una strategia di **POSIZIONAMENTO** finanziario

- * in fase istituzionale
- * in fase di cambiamento forte

All'interno del mercato finanziario

è una strategia (?) di **ASSETTO PATRIMONIALE-FINANZIARIO**

- * rapporti strutturali tra impieghi e fonti



Analisi degli input strategici esterni

CONTESTO SOCIALE

Stakeholders sociali (vari): comunità

POSIZIONAMENTO sociale:

giusta collocazione nell'ambiente più ampio

STRATEGIA SOCIALE (?) azioni tese:

- ❖ a dare un ruolo all'azienda nella società;
- ❖ ad ottenere consenso
- ❖ coinvolgere i lavoratori (?) e la comunità per ottenere da loro risorse perché funzionali anche ai loro obiettivi (anche economici)

Strategia relazionale (non competitiva)

Strategie di confine (?)

Confini dell'azienda: zona di passaggio tra interno ed esterno al sistema azienda

Su di essa vi è ancora influenza e controllo da parte del governo aziendale?

Se la risposta è positiva vi è una nuova visione:

l'azione e l'autonomia di governo

divengono il criterio per individuare i confini (no giuridico, fisico, comunicazionale, formale-organizzativo)

Strategie di confine (?)

Risorse di confine: immateriali, tecnologiche e relazionali:

immagine, conoscenza, sistemi informativi, capacità relazionali, ...

STRATEGIE DI CONFINE: azioni volte alla gestione innovativa dell'assetto strategico strutturale (versante interno) e al posizionamento nel mercato economico-sociale (versante esterno)

Strategie di posizionamento (rivolte all'esterno)



Strategie di posizionamento (rivolte all'esterno)



Strategie di assetto strutturale (rivolte all'interno)

strategia risorse ⇒ risorse distintive

strategia operations ⇒ assetto operativo

strategia governance ⇒ assetto direzionale

strategia organizzativa ⇒ assetto organizzativo

strategia finanziaria ⇒ assetto patrimoniale-finanziario