

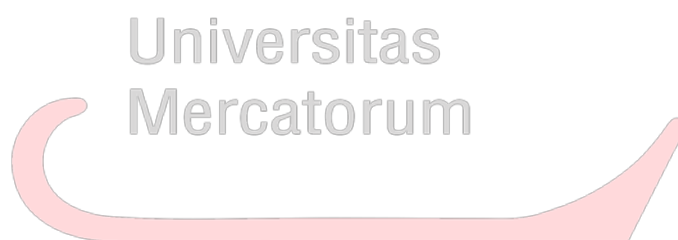


LA STRATEGIA

Maria Antonella Ferri

Indice

1. PREMESSA.....	3
2. IL CONCETTO DI STRATEGIA.....	4
3. LE DECLINAZIONI DEL CONCETTO DI STRATEGIA	7
GLOSSARIO.....	11
SITOGRAFIA.....	12
ESERCITAZIONE	13



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1. PREMESSA

In quest'unità verrà affrontato il concetto di strategia, cercando di comprenderne significato, contenuti e dimensioni. Si tratta di un momento per così dire introduttivo, che ha la finalità di iniziare l'avvicinamento ai temi centrali di questo corso.

L'intento è quello di fissare alcuni punti salienti sui quali si incardina lo studio strategico, ma senza pretesa di esaurirne significati e implicazioni. Tutti i concetti presi in esame verranno infatti successivamente approfonditi.

Verrà messo in evidenza che:

- ✓ gli studi strategici si sono evoluti nel tempo al mutare delle condizioni ambientali di riferimento (quindi anche al contesto competitivo) delle imprese;
- ✓ la strategia assume diversi significati in funzione degli obiettivi e del livello organizzativo dove viene formulata (strategia di gruppo, strategia business, strategia funzionale);
- ✓ esiste una sorta di discrasia tra i contenuti della strategia per come immaginata e desiderata di chi l'ha concepita (strategia deliberata) e quelli effettivamente realizzati dall'organizzazione (strategia emergente);

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2. IL CONCETTO DI STRATEGIA

Introduce l'argomento trattato in questo paragrafo la citazione che segue:

“Il più grande condottiero è colui che vince senza combattere. In ogni conflitto le manovre regolari portano allo scontro, quelle imprevedibili alla vittoria.”

- Sun Tzu, *L'arte della guerra*

Il termine **strategia** è di derivazione militare: significa letteralmente “**guidare l'esercito**”, dal greco *stratos* (esercito), *ago* (guidare). Il linguaggio della strategia d'impresa mutua da quella militare lemmi e approcci: attacco, difesa, tattica, scenario eccetera sono esempi di analogie.

La strategia d'impresa ha in un certo senso a che fare con una guerra: non ci sono persone che perdono la vita, ma sicuramente viene coinvolta la posizione competitiva futura di una organizzazione, quindi implicitamente anche la sua sopravvivenza.

E' una guerra concorrenziale, ma pur sempre aspra e pericolosa. Va da sé che il momento della formulazione e attuazione di una strategia assuma nelle imprese un peso a dir poco rilevante. Col crescere della dimensione e del numero di mercati serviti la gestione strategica diventa un requisito da cui non si può prescindere. Ma anche nelle imprese più piccole è un fatto cruciale, poiché le ridotte dimensioni acquiscono il rischio di non poter fronteggiare le minacce dei concorrenti, in assenza di un piano di condotta adeguato.

Addirittura, c'è chi arriva ad affermare che si può parlare di strategia anche quando questa non venga chiaramente deliberata: sarebbe la stessa condotta dell'impresa a configurare un agire

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

strategico, indipendentemente dal fatto che questo sia esplicitato o meno. Insomma, una qualche forma di strategia esiste sempre e riflette il successo (o l'insuccesso) dell'impresa.

La strategia è un insieme di decisioni e azioni che dovrebbero permettere all'impresa di perseguire le proprie finalità. Vale la pena sottolineare che non si tratta di un piano di dettaglio, ma piuttosto di una somma di “principi unificatori”. Anzi, oggi più che mai nella strategia si dà peso alla missione, alla visione e ai principi di business dell'impresa, più che alle azioni specifiche. Ci si concentra sulla risposta a domande come “dove competere?” e “come competere?”, alla ricerca di soluzioni incisive e vantaggiose per battere i concorrenti. E' in gioco lo sviluppo e la convivenza con i concorrenti (o la supremazia nei loro confronti).

“Pensare strategico” offre all'impresa numerosi vantaggi, in quanto permette di:

- avere regole per la ricerca di nuove alternative;
- avere la possibilità di un'analisi competente e globale che esuli dalla banale ricerca di redditività immediata;
- avere una forma di difesa contro la conoscenza imperfetta degli eventi;
- verificare l'efficienza dei modelli di allocazione delle risorse;
- essere in grado di anticipare i mutamenti;
- mantenere una coerenza di fondo tra le attività imprenditoriali.

Proprio per questa somma di prerogative, la strategia è un concetto multidimensionale. Può infatti essere osservata da numerosi punti di vista:

- come modello decisionale, che deve risultare per definizione coerente, unitario e integrato;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- come mezzo per determinare lo scopo dell’impresa in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi d’azione e priorità di allocazione delle risorse;
- come sistema di definizione del territorio competitivo dell’impresa;
- come risposta alle minacce e alle opportunità esterne, nonché ai punti di forza e di debolezza interni, al fine di conseguire il vantaggio competitivo;
- come canale di differenziazione dei compiti del management a livello corporate, business e funzionale;
- come definizione del contributo economico richiesto agli interlocutori che interagiscono con l’impresa (stakeholder).

La modalità di interazione fra impresa e ambiente costituisce lo schema di riferimento per l’analisi strategica. In sostanza, la strategia è la risultante di un’azione di adattamento e anticipazione alla dinamicità del contesto esterno: si parla per l’appunto di scenario, a intendere aspetti tecnologici, economici, sociali, politici, ma soprattutto settoriali, ossia legati a uno spazio competitivo caratterizzato dalla presenza di concorrenti concentrati a produrre beni e servizi in concorrenza tra loro e da clienti con bisogni analoghi.

Con questo approccio l’analisi strategica consiste nel combinare le risorse e capacità dell’impresa che possono rivelarsi utili per competere al meglio. La strategia si fonda quindi sulla continua ricerca di coerenza fra ciò in cui l’impresa crede, quello che vuole raggiungere in futuro (obiettivi), quello che sa e può fare con i mezzi a disposizione e infine ciò che l’ambiente esterno le consente (rapporti competitivi, capacità di soddisfare i potenziali acquirenti).

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. LE DECLINAZIONI DEL CONCETTO DI STRATEGIA

Con la terminologia “strategia” si possono intendere processi decisionali volti a fissare le linee di indirizzo dell’impresa con finalità e coinvolgimento organizzativo diversi. Si parla infatti tre macro declinazioni del concetto di strategia, e precisamente:

- ✓ strategia di gruppo (*corporate strategy*);
- ✓ strategia di business (*business strategy*);
- ✓ strategia funzionale.

Attenzione

Strategia di gruppo, strategia di business e strategia funzionale hanno significati e obiettivi diversi: occorre imparare a distinguere!

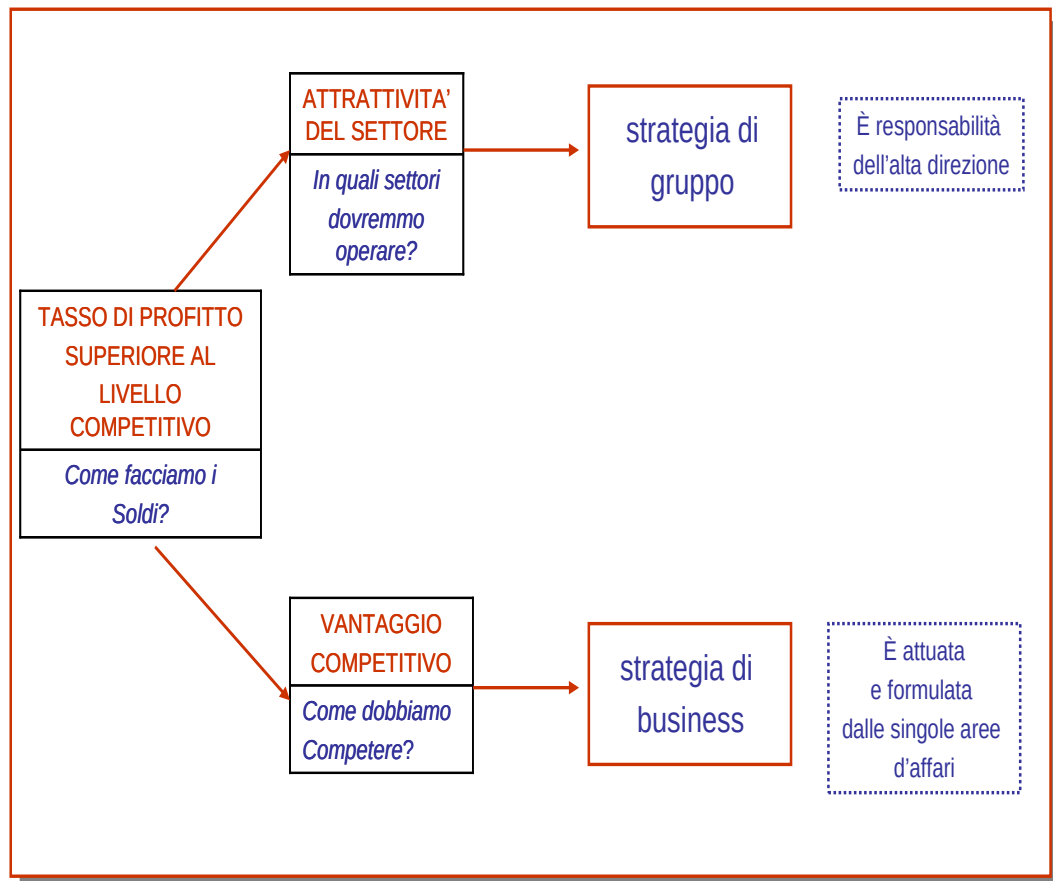
La strategia di gruppo definisce il campo di azione dell’impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere. le decisioni strategiche a livello di gruppo includono gli investimenti per la diversificazione (ossia l’ingresso in nuove categorie merceologiche), l’integrazione verticale (ossia la copertura diretta delle varie fasi della filiera produttiva e commerciale), le acquisizioni e le nuove iniziative imprenditoriali, l’allocazione delle risorse tra le diverse aree, i disinvestimenti. Insito in quello di strategia di gruppo vi è dunque il concetto di “scelta del campo di attività”.

La strategia di business determina il modo di competere dell’impresa all’interno di un determinato settore o mercato. Se essa vuole avere successo deve stabilire un vantaggio competitivo, più precisamente deve stabilire la modalità più appropriata e vantaggiosa

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

di competere (strategia competitiva). Insito in quello di strategia di gruppo vi è dunque il concetto di “percorso nel campo di attività”.

Figura 1 La strategia di gruppo e di business



La strategia funzionale è l’elaborazione delle strategie di business attraverso le singole funzioni operative, con i reparti operativi che sono chiamati a svolgere le singole attività.

Sul piano strettamente organizzativo, la formulazione della strategia corporate è un compito che spetta all’alta direzione (top management), mentre la strategia di business e quella funzionale vengono decise rispettivamente a livello di unità di business

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

(divisione) e di unità funzionale (marketing, produzione, finanza eccetera).

Oltre a considerare le implicazioni della strategia sul piano degli obiettivi e del coinvolgimento organizzativo, un ulteriore aspetto rilevante riguarda l'approccio utilizzato nella formulazione della strategia. Si è soliti parlare di due impostazioni prevalenti:

- ✓ una cosiddetto **razionalista**, la quale stabilisce che le decisioni strategiche vengano progettate seguendo un con un processo logico, a partire dall'analisi dell'impresa e dell'ambiente esterno. Dette decisioni sono impostate dai vertici e attuate dai livelli inferiori seguendo la struttura organizzativa;
- ✓ una comportamentista, che invece considera la strategia come un flusso di comportamenti e decisioni attuate in risposta ai cambiamenti dell'ambiente e all'interpretazione della strategia deliberata. Detta impostazione implica la divergenza quasi fisiologica tra direttive ex-ante e comportamento effettivo ex-post.

Figura 2 Approccio razionalista e comportamentista



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Quasi mai esiste un allineamento perfetto tra indirizzi pianificati e indirizzi attuati: in riferimento ai due approcci sopra menzionati, si parla infatti di **strategia deliberata ed emergente**. La strategia può essere fissata preventivamente e successivamente attuata secondo una logica “top down” (dal basso verso l’alto); oppure derivare da idee apparentemente slegate fra loro e non necessariamente riconducibili a una strategia deliberata. In questo ultimo caso la strategia scaturisce dall’insieme di decisioni che i singoli manager realizzano in risposta ai cambiamenti esterni, ma anche in base a come la strategia deliberata viene interpretata. La strategia deliberata è soggetta quindi a una sorta di adattamento spontaneo che modifica, almeno parzialmente, la sua struttura di partenza (formazione della strategia di tipo “bottom up”, dal basso verso l’alto).

L’interazione dei due momenti decisionali dà origine a una nuova strategia, che viene denominata **strategia realizzata**; per dare un’idea dell’impatto dell’azione strategica emergente, basta considerare che la strategia realizzata riflette in una misura compresa fra il 10% e il 30% gli indirizzi della strategia deliberata.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

GLOSSARIO

STRATEGIA: ricerca cosciente e deliberata di un piano di azione che porterà a sviluppare un vantaggio competitivo e quindi a rafforzarlo.

OBIETTIVI: dicono cosa e quando deve succedere, ma non in che modo. Tutte le organizzazioni hanno molteplici obiettivi; quelli più importanti per l'azienda vengono chiamati obiettivi strategici.

DECISIONI STRATEGICHE: sono quelle che determinano la direzione generale dell'azienda, la sua produttività prevedibile o meno. Aiuta a definire i confini all'interno dei quali l'azienda può muoversi, e indica le risorse disponibili e come reperirle. Determina gli obiettivi principali verso i quali queste risorse sono rivolte e l'efficienza dell'azienda.

PIANIFICAZIONE: insieme delle attività di previsione e controllo che permettono il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In una corretta pianificazione devono essere considerati i tempi, le modalità e i mezzi da utilizzare per raggiungere un dato scopo

PROGRAMMI: azioni specifiche da seguire passo dopo passo, necessarie per raggiungere più obiettivi esprimono come gli obiettivi possono essere raggiunti, nei limiti delle politiche aziendali.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

SITOGRAFIA

- www.managementfirst.com/strategy/index.htm

E' la risorsa di supporto della casa editrice Emerald, leader nelle pubblicazioni su temi di management. A pagamento, ma con alcune possibilità di consultazione libere. Ha una sezione specificamente dedicata alla strategia.

- www.henrymintzberg.com

Sito personale di Henry Mintzberg, uno dei più noti studiosi di strategia. Contiene le principali pubblicazioni dell'autore.

- www.business.com

Motore di ricerca che consente l'accesso a siti di vario tipo in tema di management e business.

- www.pallme.it

Portale sui modelli di business e i metodi di gestione (in italiano).

- www.quickmba.com

Portale di business management con numerose sezioni di approfondimento (strategie, marketing, operation, eccetera).

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

ESERCITAZIONE

Considera i seguenti produttori di telefoni cellulari: Nokia, Motorola, Samsung, Sony Ericsson. Su quale/i vantaggio/i competitivo/i basano secondo te la loro strategia?



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)