

**ROBERT GRANT**  
*L'analisi strategica  
 nella gestione aziendale*  
 Il Mulino, 1994

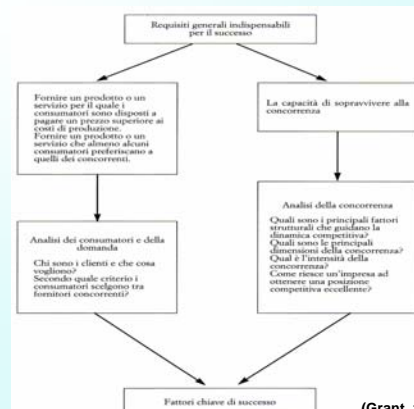
**SOMMARIO**

- ❑ IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
- ❑ ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE
- ❑ DETERMINAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

**PARTE PRIMA**

- ❑ IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
- ❑ ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE
- ❑ DETERMINAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

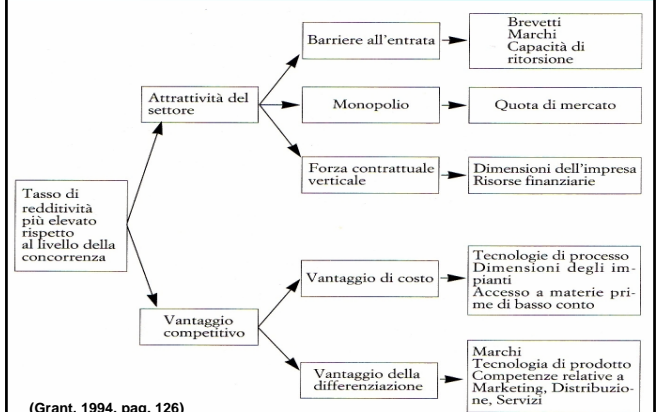
**FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO**

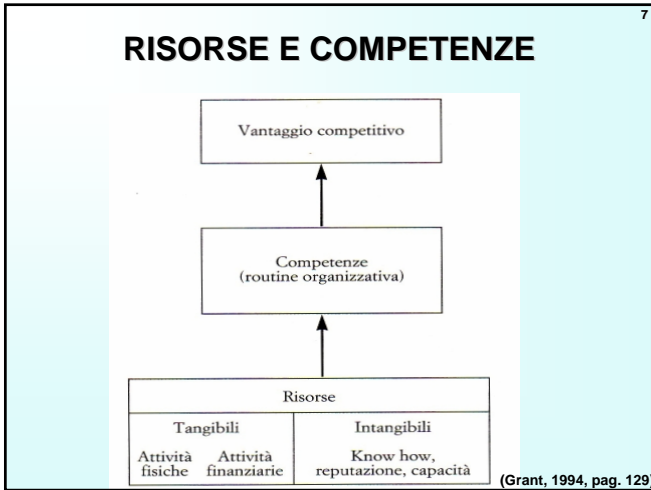


**PARTE SECONDA**

- ❑ IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
- ❑ ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE
- ❑ DETERMINAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

**RISORSE COME FONTE DI REDDITIVITA'**





## RISORSE DI BASE DELL'IMPRESA

> **Risorse tangibili:** sono quelle che possono essere identificate e valutate più facilmente; le risorse finanziarie e fisiche vengono identificate nella situazione patrimoniale dell'impresa e valutate con i normali metodi contabili.

> **Risorse intangibili:** sono rappresentate dalle risorse che le persone mettono a disposizione dell'impresa, dalle loro competenze, conoscenze e dalle loro capacità di ragionamento e decisionali.

## ROUTINE ORGANIZZATIVE

> Rappresentano un modello di attività dal funzionamento regolare e prevedibile, costituito da una serie di azioni coordinate dai singoli.

> Il comportamento globale dell'organizzazione è un insieme di enormi reti di routine.

> La strategia stessa di una società può essere vista come una routine.



## PARTE TERZA

- IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
- ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE
- DETERMINAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

## FONTI DI REDDITIVITA' PIU' ELEVATA

13



(Grant, 1994, pag. 38)

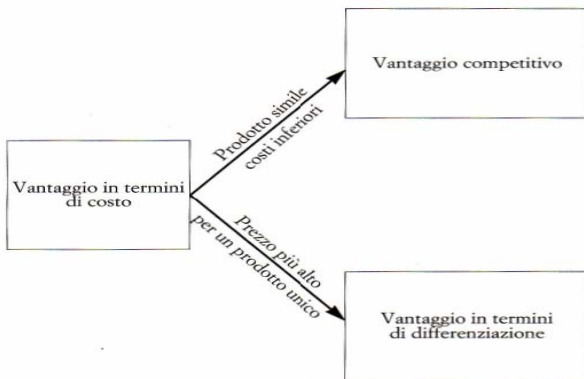
## COERENZA STRATEGICA

14

**Il presupposto fondamentale per una strategia di successo è che sia ispirata da un criterio di coerenza. La strategia deve essere coerente e compatibile con gli obiettivi e i valori dell'impresa, con la sua organizzazione ed i suoi sistemi, le sue risorse e il suo ambiente.**

## FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

15



(Grant, 1994, pag. 171)

## LEADERSHIP DI COSTO E DIFFERENZIAZIONE

16

Strategia di base	Fattori strategici chiave	Risorse e sistemi organizzativi richiesti
Leadership dei costi	Investimenti in impianti efficienti dal punto di vista dimensionale; progettazione dei prodotti che facilita il processo produttivo; stretto controllo delle spese generali e dei costi R&S; eliminazione dei clienti marginali.	Accesso alle fonti di finanziamento; competenze nella progettazione e nella gestione del processo produttivo; reporting frequente; stretto controllo dei costi; organizzazione strutturata e responsabilità definite; incentivi orientati al rispetto di obiettivi quantitativi.
Differenziazione	Importanza del marchio e della sua promozione, della progettazione, della assistenza e della qualità.	Elevate competenze di marketing; competenze progettuali di prodotto; creatività; competenze nella ricerca di base; incentivi e valutazioni soggettive piuttosto che basati su parametri quantitativi; cooperazione stretta fra le funzioni.

(Grant, 1994, pag. 172)

**GIANLUIGI GUIDO**  
***Economia e gestione***  
***delle imprese***  
**Franco Angeli, 2003**

**SOMMARIO**

- STRATEGIA E MISSIONE
- ANALISI DEL POSIZIONAMENTO STRATEGICO
- IL CONFLITTO COMPETITIVO

**PARTE PRIMA**

- STRATEGIA E MISSIONE
- ANALISI DEL POSIZIONAMENTO STRATEGICO
- IL CONFLITTO COMPETITIVO

**STRATEGIA**

Viene definita come una combinazione di fini da raggiungere e strumenti che consentono di realizzare quei fini con particolare riferimento all'ambiente competitivo nel quale l'impresa si trova ad operare.

**MISSIONE STRATEGICA**

La missione strategica costituisce:

1. La traduzione degli scopi dell'impresa in obiettivi specifici, che siano: misurabili, quantificabili, riferiti al tempo, fattibili
2. Lo strumento logico ed empirico per mantenere consapevolmente la rotta strategica e realizzare gli obiettivi finali
3. Il mezzo per governare le interazioni tra risorse interne e opportunità/rischi dell'ambiente

**PARTE SECONDA**

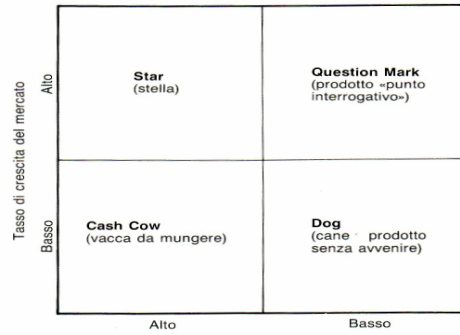
- STRATEGIA E MISSIONE
- ANALISI DEL POSIZIONAMENTO STRATEGICO
- IL CONFLITTO COMPETITIVO

## ANALISI PORTAFOGLIO ATTIVITA'

L'analisi del portafoglio d'attività è solitamente condotta attraverso delle rappresentazioni matriciali, in cui indicatori diversi misurano due sole variabili rappresentative del quadro strategico:

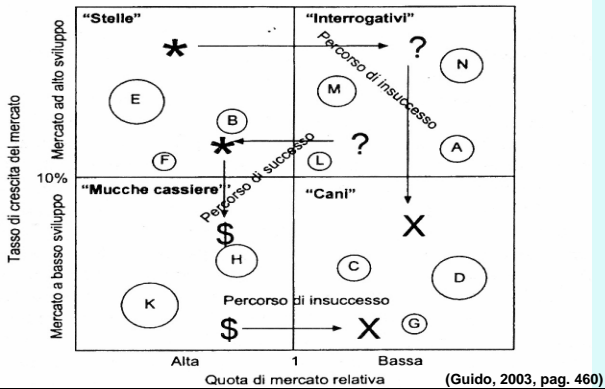
1. Il grado d'attrattività del mercato
2. La competitività dell'impresa

## MATRICE BOSTON CONSULTING GROUP - 1



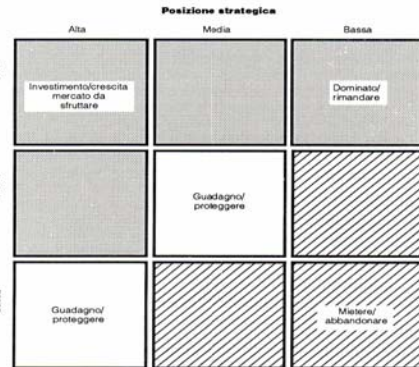
(Karlof, 1990, pag. 181)

## MATRICE BOSTON CONSULTING GROUP - 2



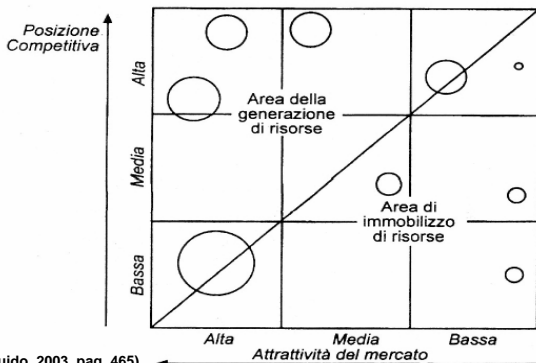
(Guido, 2003, pag. 460)

## MATRICE GENERAL ELECTRIC/McKINSEY - 1



(Karlof, 1990, pag. 165)

## MATRICE GENERAL ELECTRIC/McKINSEY - 2



(Guido, 2003, pag. 465)

## CONDOTTE STRATEGICHE SUGGERITE DALLA MATRICE GE/McKINSEY

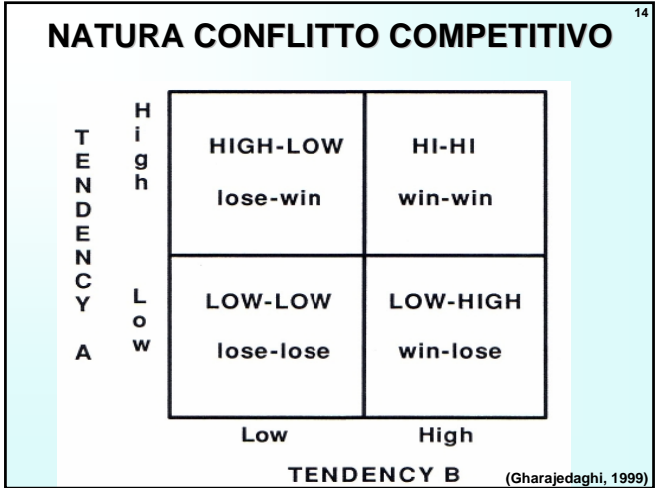
	Fortemente	Media	Bassa
<b>Fonte</b>	<b>Ricerca-dominanza:</b> investire per lo sviluppo - Provvedere massimi investimenti - Accontentare anche modesti ritorni a breve termine - Consolidare le posizioni acquisite - Attaccare in modo esteso	<b>Selettiva:</b> investire per lo sviluppo - Investire in segmenti selezionati in fase di sviluppo - Ricercare nuovi segmenti ove avvalersi delle proprie forze e vantaggi differenziali - Consolidare la quota mercato e difendere le posizioni conquistate	<b>Proteggere/ri focalizzare:</b> investimenti selettivi per il profitto - Difendere i vantaggi concorrenziali e la posizione acquisita - Rifocalizzarsi su segmenti attraenti - Valutare possibilità di rivitalizzazione del settore - Valutare programmi di disinvestimento per massimizzare i cash-flow
<b>Media</b>	<b>Sfida:</b> investire per il cambiamento e lo sviluppo - Svilupparsi selettivamente attraverso la segmentazione utilizzando le forze - Evitare di diventare vulnerabili - ridurre le debolezze - rinforzare le forze - Definire le implicazioni di una sfida concorrenziale	<b>Investire selettivamente per il profitto</b> - Segmentare il mercato e identificare nicchie in fase di crescita - Investire selettivamente - Sviluppare piani per massimizzare la redditività senza investire risorse aggiuntive	<b>Opportunistica:</b> ritirarsi o sfruttare disinvestendo - Politiche per ottenere cash-flow - Limitare investimenti - Muoversi (se possibile) verso segmenti più attraenti - Eliminare i prodotti marginali
<b>Debole</b>	<b>Opportunistica:</b> investimenti selettivi per il profitto - Specializzarsi - Ricercare delle nicchie - Investire se è prevedibile il miglioramento delle posizioni competitive - Essere disposti anche a ritirarsi dal mercato - Considerare delle acquisizioni per rinforzare le posizioni competitive	<b>Opportunistica:</b> ritirarsi o sfruttare disinvestendo - Politiche per ottenere cash-flow - Limitare investimenti - Ricercare razionalizzazione per aumentare la redditività - Muoversi (se possibile) in segmenti più attraenti	<b>Disinvestire</b> - Uscire dal mercato o eliminare il prodotto o la linea - Pianificare l'uscita in modo da massimizzare la redditività

(Valdani, 1995)

13

## PARTE TERZA

- STRATEGIA E MISSIONE
- ANALISI DEL POSIZIONAMENTO STRATEGICO
- IL CONFLITTO COMPETITIVO

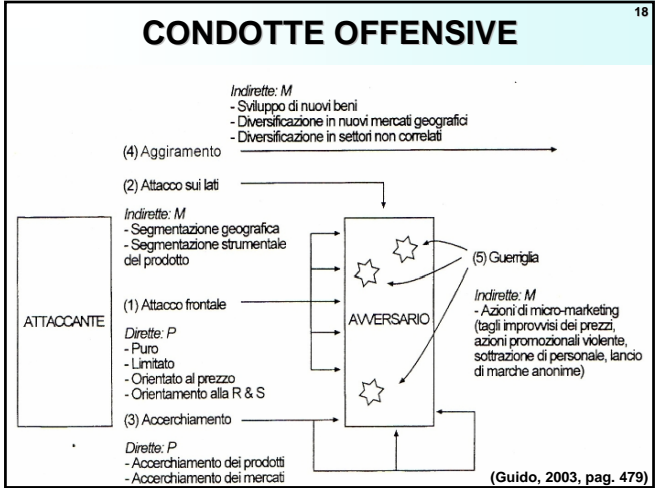
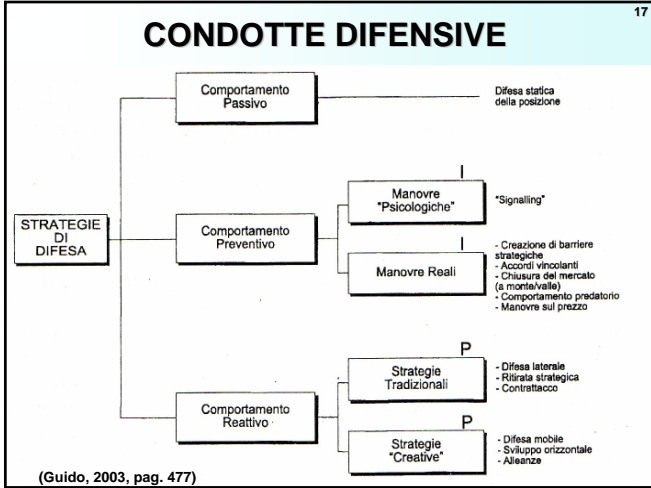


15

## POSIZIONAMENTO STRATEGICO

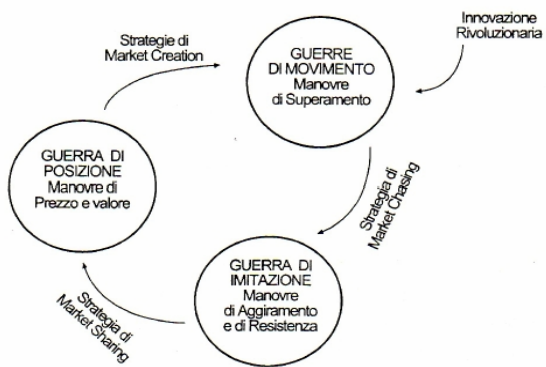
NATURA DEL CONFLITTO	Leader	Slidanti	Follower/Nichers	Nuovi Entranti	EVOLUZIONE DEL SETTORE
Win/Win	Obiettivi: mantenere la posizione. Strategia: sviluppare tecnologia e differenziazione. Tattiche: controllare la produzione e il mercato.	Obiettivi: diventare la No.1 o rimanere 2a o 3a. Strategia: differenziarsi e accelerare le innovazioni. Tattiche: accelerare la produzione e il mercato.	Obiettivi: ricercare le nicchie Strategia: focalizzare le risorse. Tattiche: specializzarsi nei clienti.	Obiettivi: conseguire un ritorno soddisfacente o una rapida uscita	Embrionale/Sviluppo
Conflitto Limitato	Obiettivi: minimizzare il confronto sul prezzo. Strategia: consolidare le posizioni. Tattiche: attaccare lateralmente e difendere le posizioni	Obiettivi: incrementare la quota posseduta. Strategia: attaccare con manovre incrementali. Tattiche: attaccare le nicchie.	Obiettivi: mantenere le posizioni. Strategia: rafforzare le barriere difensive. Tattiche: migliorare il servizio e la personalizzazione	Obiettivi: entrare in un mercato adiacente per fronteggiare l'ingresso altrui nel proprio o conquistare una posizione dominante innovando le regole.	Maturità Consolidata
Win/Lose	Obiettivi: far guerra sul prezzo. Strategia: realizzare una leadership dei costi. Tattiche: attuare politiche aggressive di prezzo e promozione.	Obiettivi: rinforzare le posizioni. Strategia: attaccare selettivamente. Tattiche: identificare le nicchie.	Obiettivi: essere disponibili ad acquisizioni. Strategia: aumentare il valore percepito dai clienti. Tattiche: migliorare il valore per la clientela.		Maturità Declinante
Lose/Lose	Obiettivi: Ottenere il dominio del mercato o disinvestire.	Obiettivi: minimizzare le perdite.	Obiettivi: minimizzare le perdite		Declino

(Guido, 2003, pag. 473)



## CIRCOLARITA' DEL CONFRONTO COMPETITIVO

19



(Guido, 2003, pag. 482)

**BETTINA CAMPEDELLI**  
*Il piano d'impresa*  
Giappichelli, 2001

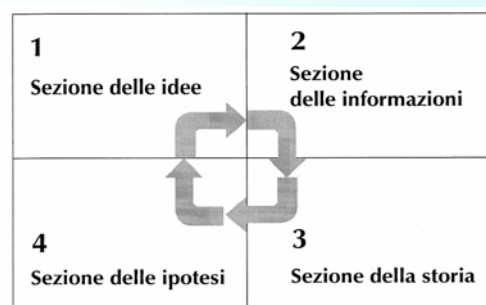
**SOMMARIO**

- SISTEMA DEI DOSSIER DI PIANIFICAZIONE
- STRATEGIA
- PIANO D'IMPRESA
- CONTROLLO

**PARTE PRIMA**

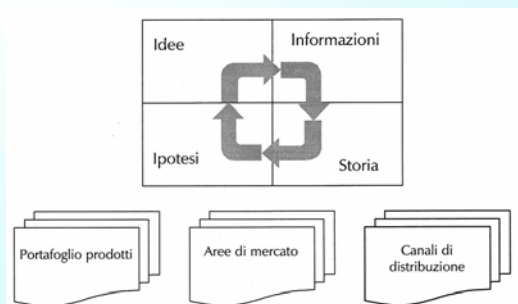
- SISTEMA DEI DOSSIER DI PIANIFICAZIONE
- STRATEGIA
- PIANO D'IMPRESA
- CONTROLLO

**SISTEMA DOSSIER DI PIANIFICAZIONE**



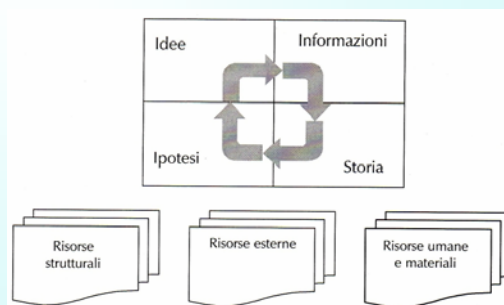
(Campedelli, 2001, pag. 39)

**DOSSIER MERCATO**



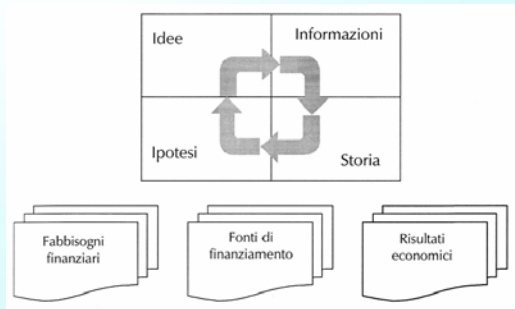
(Campedelli, 2001, pag. 54)

**DOSSIER PRODUZIONE**



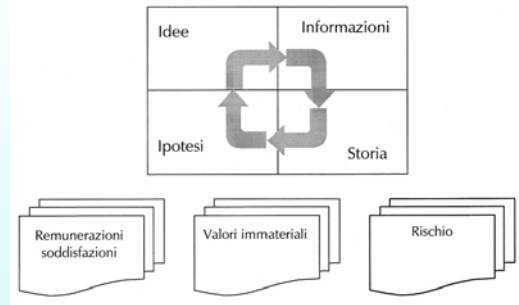
(Campedelli, 2001, pag. 68)

## DOSSIER FINANZA ED ECONOMIA



(Campedelli, 2001, pag. 79)

## DOSSIER ATTESE E VALORE



(Campedelli, 2001, pag. 97)

## PARTE SECONDA

- SISTEMA DEI DOSSIER DI PIANIFICAZIONE
- STRATEGIA
- PIANO D'IMPRESA
- CONTROLLO

## IDEAZIONE IMPRENDITORIALE

Si concretizza in un'iniziativa alla quale può essere associato un interesse economico e, in quanto tale, un valore: il valore dell'idea.

Il concepimento di una idea d'affari rappresenta un momento di spinta creativa che anima l'attività dell'impresa. Tuttavia non può non seguire una fase di progettualità, nella quale la fantasia lascia lo spazio al raziocinio.

## FORMULAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI

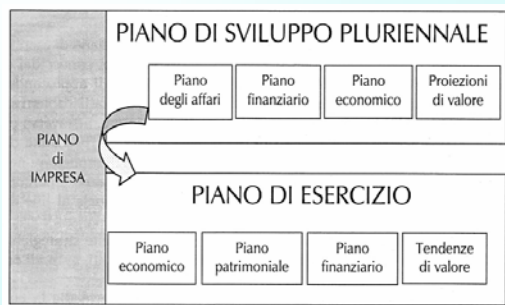
Il momento più propriamente decisionale è quello della formulazione degli obiettivi strategici.

Lo stadio evolutivo dell'impresa si configura come una variabile influente sulla traduzione dell'idea imprenditoriale in concreti obiettivi strategici.

## PARTE TERZA

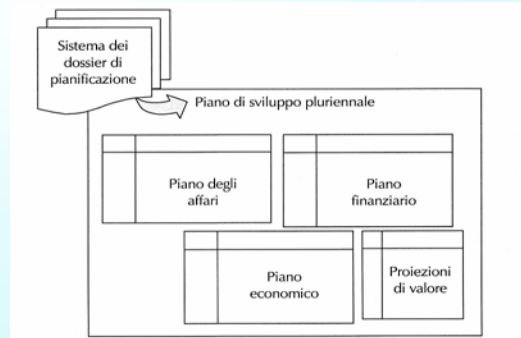
- SISTEMA DEI DOSSIER DI PIANIFICAZIONE
- STRATEGIA
- PIANO D'IMPRESA
- CONTROLLO

## PIANO D'IMPRESA



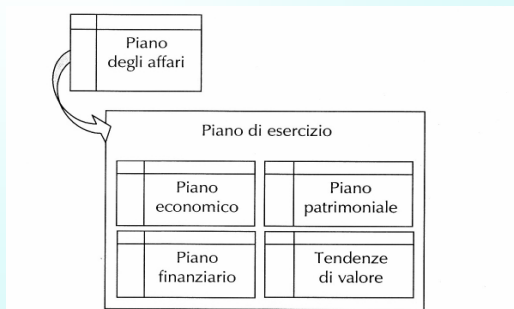
(Campedelli, 2001, pag. 100)

## PIANO DI SVILUPPO PLURIENNALE



(Campedelli, 2001, pag. 102)

## PIANO D'ESERCIZIO



(Campedelli, 2001, pag. 116)

## PARTE QUARTA

- SISTEMA DEI DOSSIER DI PIANIFICAZIONE
- STRATEGIA
- PIANO D'IMPRESA
- CONTROLLO

## SISTEMA DI CONTROLLI DI GOVERNO DELL'IMPRESA



(Campedelli, 2001, pag. 160)