

*Empowering lives
through knowledge and
imagination.*

MILANO | ITALY

Strategia

Federica Bandini 2013

Definizione di strategia

- **Governare** = Lat. *gubernare*, ovvero *reggere il timone della nave, guidare lungo una rotta e portare a destinazione*
- **Strategia** = Greco *strategos* (**comandante militare**) **colui che conduce *agein* dall'arte della guerra:**
 - Tattica B.termine (riferita ad una singola operazione militare)
 - Strategia L.termine (vincere la guerra)
 - Guardare il futuro
 - Reagire ai cambiamenti presenti e attesi
 - Conoscere le proprie forze e debolezze

Strategia come processo

Un insieme di decisioni volte a conseguire gli obiettivi istituzionali posizionando l'azienda rispetto all'ambiente esterno e coerentemente con l'ambiente interno

- Posizionamento mercato / tecnologia / prodotto;
- Equilibrio caratteristiche interne / ambiente esterno;
- Coerenza con finalità istituzionali

Alcune Scuole di pensiero sulla strategia

Razionalità perfetta o analitico razionale

Enfasi sulla pianificazione formale, l'org.ne è un operatore logico/matematico: si presta per decisioni ricorrenti, programmabili alle quali si adattano procedure standard di risoluzione dei problemi

segue

Imprenditoriale o del visionario (della razionalità limitata)

- Enfasi sull'intuizione e sulla visione del leader, basata su esperienza e giudizio. Profondo coinvolgimento dei collaboratori rispetto al futuro, il processo strategico ruota attorno all'elaborazione di una visione condivisa del futuro a lungo termine

segue

Politica/negoziale

Enfasi sui portatori di interesse interni e esterni che non necessariamente condividono gli stessi obiettivi. Viene adottata la soluzione maggiormente soddisfacente per tutti (non necessariamente l'optimum). Esiste un conflitto, magari latente, tra gli attori e si è in presenza di grossa partecipazione (tipico di associazioni di volontariato) e di un evento che rompe l'equilibrio esistente

segue

Emergente

- Mintzberg: Impossibilità di una strategia deliberata, strategia = fare e imparare, frutto di micro decisioni che si combinano/modellano diversamente e frutto di feedback

Emergente

La critica di E.Mintzberg

- Le strategie di successo sono espressione delle visioni piuttosto che dei piani dell'impresa
- Esistenza di un equivoco nell'evoluzione teorica del concetto di strategia che confonde (fino a far coincidere) l'attività di pianificare con il pensiero strategico
- Il ruolo dei pianificatori non è quello di stabilire strategie ma è quello di fornire supporto al management (responsabile del pensiero strategico)
- La strategia non è solo il risultato di un processo di analisi razionale (la pianificazione) ma è sintesi creativa, è creazione di una visione, è ricombinazione di fattori chiave

Le due concezioni

- **Approccio pianificatorio o *strategia deliberata***: la strategia è tutt'uno con la pianificazione.
- essa nasce da un'attività di ricognizione, di prospettazioni di alternative, di valutazione di scelta tra queste, da ciò derivano poi le attività organizzative e applicative
- strategia come viene
- concepita dal gruppo dei dirigenti di vertice.
- **Approccio spontaneo – imprenditoriale o *strategia emergente***: la strategia è un atteggiamento nel quale le nuove idee si fondono con l'operare quotidiano e ne sono alimentate
- insieme di decisioni che emergono dal complesso processo in cui i singoli manager interpretano la strategia e la adattano ai cambiamenti
- le attività organizzative e applicative non sono generate da un'astratta attività pianificatoria che deriva dall'alto

La tendenza odierna: una sintesi

- La strategia è sia un **piano** (una direzione, una guida, un percorso tracciato nel futuro) sia un **modello** (una coerenza di comportamento che si forma nel tempo)
- La pianificazione ed i piani conservano un ruolo valido nei processi di formazione delle strategie, potendo essere coinvolti nel processo di creazione della strategia e di supporto ai processi
- In realtà tutte le imprese di successo elaborano e aggiornano sistematicamente piani strategici

Fasi logiche della pianificazione strategica

1. Rilevazione e definizione dell'OSF
2. Analisi ambientale:
 - A. Analisi interna delle risorse e competenze organizzative (punti di forza e di debolezza)
 - B. Analisi esterna (minacce e opportunità), macroambienti, analisi del sistema competitivo
3. Valutazione del posizionamento
4. Formulazione delle strategie
5. Realizzazione delle strategie
6. Controllo strategico

Le componenti della strategia

Le due componenti principali sono:

- **Orientamento strategico di fondo (OSF):** un insieme di idee guida, valori e atteggiamenti che definiscono l'identità dell'impresa
- **Gli indirizzi strategici:** concretizzano l'OSF definendo in quali arene competitive l'impresa intende operare, come intende affrontare la concorrenza, quali obiettivi perseguire

1. OSF

- **OSF**
 - serve a per segnare la direzione di lungo periodo verso cui l'organizzazione intende incamminarsi
 - Definisce il campo specifico di attività dell'ANP rispondendo alle domande sul **perchè (il fine del suo operare) e sul come (la filosofia e la cultura gestionale e organizzativa)**
- **Missione:** cosa distingue l'azienda (cosa è), quali sono le sue *competenze distintive* (ciò che sa fare meglio di altri) e i suoi *valori di fondo* (i principi a cui si ispira per farlo)
- **Visione:** cosa vorrebbe essere l'azienda, orientamento al futuro in base alla previsione dei cambiamenti ambientali: Esplicita il Successo finale dell'organizzazione.



Strategia: cosa fare per perseguire la visione

Ciclo di vita

MODALITA' DI GEST.NE	FASI	PRIMI ANNI DI VITA	CRESCITA/CRISI	MATURITA' CONSOL.TO
STRATEGIA	OBIETTIVI COINCIDONO CON OPERATIVITA'	CRISI DELLA MISSION	OBIETTIVI e strategie anche di lungo periodo SONO PIANIFICATI E PROGRAMMATI	
STRUTTURA	ADHOCRATIA SEMPLICE	ANARCHIA APATIA	ADHOCRAZIA COMPLESSA (rischio buocr.)	
MAECCANISMI operativi	ASSENTI TUTTI FANNO TUTTO	ASSENTI CONFLITTO	MARKETING P&C INTEGRAZIONE GESTIONE DEL Pers.	
RISORSE UMANE	ADESIONE CULTURALE volontarismo entusiastico	DEMOTIVAZIONE (rischio di burn out – resistenze culturali)	Selezione Inserimento Formazione Direzione per obiettivi (MBO)	

2. *Analisi ambientale*

B. Analisi esterna

- obiettivo:
analizzare le forze e le dinamiche dell'ambiente esterno
- strumenti:
 - *analisi dei macroambienti*
- individuare:
 - *opportunità*
 - *minacce*

A. Analisi interna

- obiettivo:
analizzare le capacità e le competenze distintive interne all'azienda
- strumenti:
 - *checklists*
- individuare:
 - *punti di forza*
 - *punti di debolezza*

A.B. ANALISI SWOT

- STRENGTHS/PUNTI DI FORZA (es. ampia diffusione sul territorio)
- WEAKNESS/DEBOLEZZE (le elimino o le spiego) es. Relazioni con le amministrazioni locali poco sviluppate
- OPPORTUNITIES (es. vantaggi offerti dalla legge)
- THREAT/MINACCE (devo farle diventare opportunità) es. Concorrenza aumentata a livello locale
 - *posso ricorrere alle “mappe di posizionamento strategico”*

A.L'analisi dell'ambiente esterno: diversi strumenti

- I. Analisi per scenari (costruiti per macroambienti)
- II. Analisi dei portatori di interessi (stakeholder analysis)
- III. Analisi competitiva (modello di Porter: 5 forze)

I. Macroambienti nell'analisi di scenari

- Demografico
- Economico
- Ecologico
- Tecnologico
- Politico Istituzionale
- Socio-culturale

MACROAMBIENTE

- **Demografico:** quali fenomeni demografici possono rappresentare minacce e opportunità per l'organizzazione? Quali azioni sono già state intraprese?
- **Economico:** In che misura l'evoluzione dei redditi, dei prezzi, del risparmio, del credito potrà influire sull'ONP?
- **Ecologico:** risorse naturali, danni ambientali. Quale il ruolo dell'organizzazione nella tutela dei danni ambientali? ibidem
- **Tecnologico:** quali sono le innovazioni tecnologiche rilevanti per i servizi e i processi dell'ONP? Quali “sostituti” sono previsti? Ibidem

- **Politico:** quali norme di legge sono allo studio, di quali istituzioni bisogna tenere costantemente conto? Ibidem
- **Sociale:** quali sono le richieste dei gruppi di impegno sociale e politico? Designare un responsabile delle relazioni con questi gruppi; includere criteri di valutazione sociale nell'attività decisionale.
- **Culturale:** Quali cambiamenti in atto negli stili di vita e nei valori possono influenzare l'ONP? Es i nuovi ruoli nella famiglia e nella casa. Ibidem
- **Ambiente pubblico:** quali settori del pubblico (istituzioni, gov. e comunità locali, presentano particolari opportunità o problemi per l'organizzazione? Quali iniziative ha intrapreso l'organiz. nei confronti dei vari settori del pubblico?

Processo di analisi ambientale

- "osservare" l'ambiente esterno
- organizzare le informazioni in categorie desiderate
- identificare i problemi all'interno di ogni categoria

- prevedere gli sviluppi dei cambiamenti
- identificare interrelazioni fra i problemi
- sviluppare proiezioni alternative

scanning



Monitoraggio



previsione



valutazione

- osservare gli sviluppi
- determinare i tassi di cambiamento

- valutare le previsioni
- identificare le forze da considerare per sviluppare le strategie

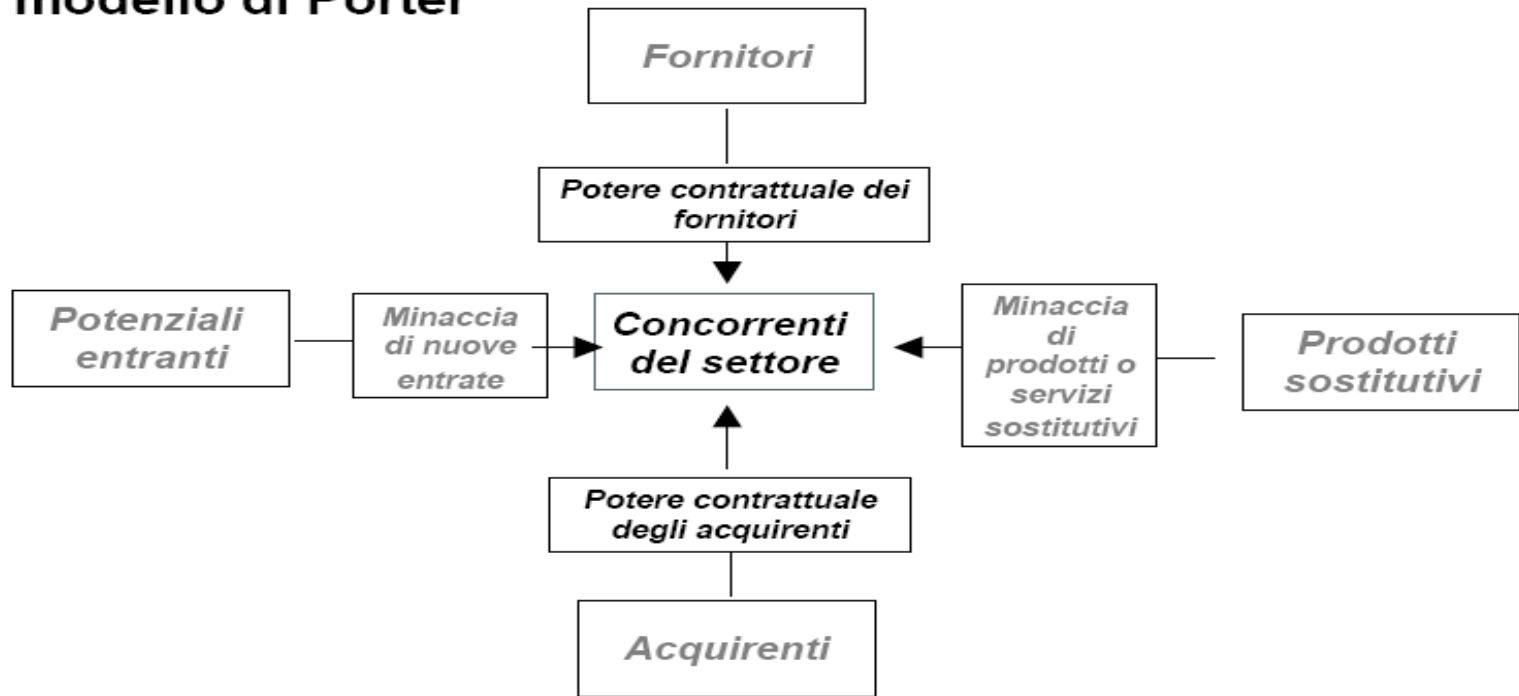
II. Analisi degli stakeholders (interni ed esterni)

Identificare gli interessi, le aspettative e i giudizi dei portatori di interesse al fine di capire le priorità:

1. Identificazioni delle principali classi
(soci, clienti, dipendenti, volontari, istituzioni, comunità locale, utenti, finanziatori, mass media etc..)
2. Analisi della natura del loro interesse, aspettative di comportamento e di risultati, criteri con cui giudicano l'operato dell'ANP, giudizio complessivo
3. Analisi del potere di influenza degli stakeholders, per capire le possibili reazioni degli stakeholders alle proposte strategiche e quanto sono in grado di influenzare il risultato finale

III. Analisi competitiva (modello di Porter: 5 forze)

Il modello di Porter



Porter, 1982

3.POSIZIONAMENTO

Significa scegliere la propria collocazione nel sistema di offerta.

In termini più articolati si può definire come “il **POSTO** che un prodotto/servizio/azienda occupa in un dato momento, come viene **PERCEPITO** da un gruppo **RILEVANTE** di **CITTADINI/UTENTI/CLIENTI/ FINANZIATORI** che rappresentano il suo target”.

Il vantaggio competitivo

- E' l'insieme degli elementi che
- distinguono il sistema di prodotto di una determinata azienda da quello dei concorrenti; due tipi di vantaggio competitivo sono:
- **1. Vantaggio di differenziazione;**
- Il vantaggio di **differenziazione** consiste nell'offerta di un sistema di prodotto diverso da quello della concorrenza, spesso esso viene conseguito attraverso sforzi di innovazione.
- **2. Vantaggio di costo**
- Il vantaggio di **costo** si ha quando il sistema di prodotto è ottenuto da costi unitari bassi che permettono di offrirlo al cliente a prezzi più convenienti di quelli dei concorrenti

Tipo di vantaggio competitivo ricercato-teorie tradizionali (le 4 strategie di base Porter)

Ambito competitivo ampio	Leadership di costo (il cliente percepisce costi limitati)	Differenziazione (il cliente percepisce l'unicità)
Ambito competitivo ristretto	Focalizzazione sui costi	Concentrazione (nicchia)

LA MATRICE DELLE STRATEGIE DI DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO - 1

Esistente	PENETRAZIONE DEL MERCATO	ESTENSIONE E SVILUPPO DELLA GAMMA DEI SERVIZI
Nuovo	ESTENSIONE E SVILUPPO DEL MERCATO	DIVERSIFICAZIONE
	Esistenti	Nuovi

SVILUPPO DEI SERVIZI

Autore: Ansoff, Corporate strategy, 1965.



Le quattro strategie comportano:

- Penetrazione del mercato: lo scopo è acquisire una fetta maggiore del mercato esistente, potenziando i servizi che già vengono erogati;
- Estensione e sviluppo del mercato: lo scopo è allargare il mercato esistente per allargare nel contempo la propria quota;
- Estensione e sviluppo della gamma dei servizi: lo scopo è acquisire una fetta maggiore del mercato esistente potenziando la gamma dei servizi aggiungendone di nuovi;
- Diversificazione: lo scopo è entrare in nuovi mercati con nuovi servizi anche scollegati dall'offerta precedente.

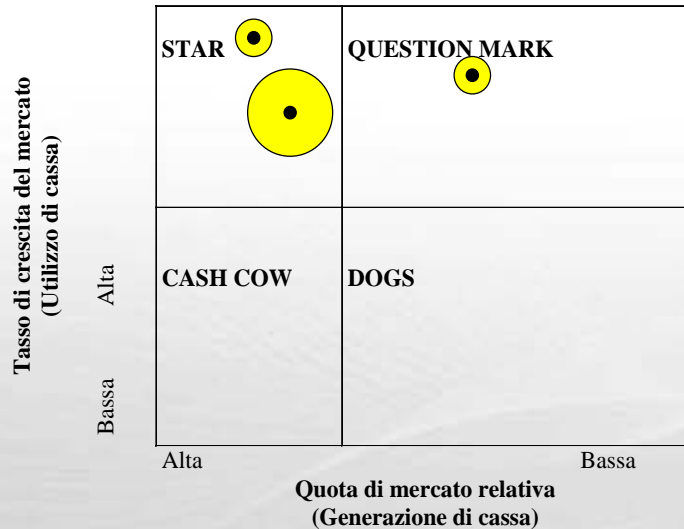
LA MATRICE DELLE STRATEGIE DI DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO - 2

SVILUPPO DELLE PRESTAZIONI OFFERTE

		Attuali					Nuovi
		X	Y	Previsione	Risultati	Scostamenti	
Attuale	Servizi/Prestaz. erogate						
	Gruppi di utenti/clienti						
	Minori	PENETRAZIONE DEL MERCATO ATTUALE					ESTENSIONE DELLA GAMMA SERVIZI
	Adulti						
	Anziani						
...							
SVILUPPO DEL BACINO UTENTI/CLIENTI		AMPLIAMENTO DEL BACINO UTENTI					DIVERSIFICAZIONE UTENTI + SERVIZI
Futuro							



IL MODELLO BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) - 1



- individuare le ASA o SBU;
- valutare le prospettive di lungo termine di ciascuna unità;
- la quota di **mercato relativa** si calcola come rapporto tra: **quota di mercato dell'impresa e quota di mercato del concorrente maggiore**: quando il rapporto è maggiore di uno l'unità rappresenta un punto di forza per l'azienda, per via dei vantaggi di costo (economie di scala) e di know-how che dovrebbe garantire.
- Il **tasso di crescita** rappresenta l'**attrattività del settore**
- collocare le unità dentro la matrice: l'area del cerchio definisce il contributo di ciascuna unità alla generazione dei ricavi complessivi.
- comparare le matrici per definire le scelte strategiche complessive e per evidenziare il correlato fabbisogno finanziario.

IL MODELLO BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) - 2



Con la BCG si può quindi definire:

- un portafoglio equilibrato;
- la capacità delle cash cow di finanziare le star ed i question mark;
- quali question mark favorire e quali abbandonare.



L'INQUADRAMENTO NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Stakeholder

analysis

Analisi dei fattori
critici di successo

Costruzione
degli scenari

Analisi del
settore



Le *check lists* sono uno strumento a supporto dell'analisi dei punti di forza e debolezza interni

Le *matrici di portafoglio* e gli altri strumenti grafici (*mappe*) supportano sia l'analisi dei punti di forza e debolezza, sia il momento successivo delle scelte strategiche