



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Scuola di Economia e Management

Corsi di Laurea in Economia Aziendale e in Economia e Commercio

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Prof. Sara De Masi

Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa

Parte quarta:

Il governo d'impresa: le principali decisioni imprenditoriali

1. I poli di attenzione imprenditoriale
2. Elaborazione e implementazione della strategia
3. La definizione dell'area di attività
4. Atteggiamento competitivo e strategie concorrenziali
5. Segmentazione e posizionamento strategico
6. Diretrici di sviluppo e modalità di loro implementazione
7. Le principali decisioni funzionali di rilevanza imprenditoriale
8. La gestione del consenso e l'equilibrio teleologico (funzione politica)



Le decisioni strategiche

Sono tutte quelle decisioni che riguardano la definizione degli obiettivi e delle linee di comportamento di fondo.

Le decisioni strategiche:

- Impattano l'impresa e i suoi rapporti con gli stakeholders
- Impatta la dimensione ambientale



Decisioni strategiche e strategia d'impresa

Le **decisioni** a cui può essere attribuito l'aggettivo "**strategico**" sono quelle che presentano elementi di criticità e dimensione ambientale.

Altra cosa è considerare la **strategia d'impresa**, intesa in termini di sostantivo. Con questo concetto si fa riferimento al processo decisionale attraverso cui le decisioni strategiche vengono prese.



Le decisioni strategiche

Da un punto di vista più generale:

- **Logica di fondo (formula imprenditoriale):** sul quale l'imprenditore basa la capacità dell'impresa di stare sul mercato
- **Gerarchia delle decisioni**

Le decisioni strategiche

Da un punto di vista più specifico:

- **Definizione area di attività**
- **Definizione delle strategie concorrenziali**
- **Definizione delle direttrici strategiche di sviluppo**

Strategia d'impresa e business idea

La business idea (secondo Normann) è il ***sistema di coerenze tra l'impresa e l'ambiente che consente all'impresa di dominare quella particolare porzione di ambiente nella quale ha scelto di competere***

È basata essenzialmente sulla coerenza tra tre fattori:

- Il segmento di mercato in cui si decide di operare
- Il sistema di prodotto che viene offerto al mercato
- La struttura dell'impresa, intesa come insieme di condizioni interne e di risorse a disposizione



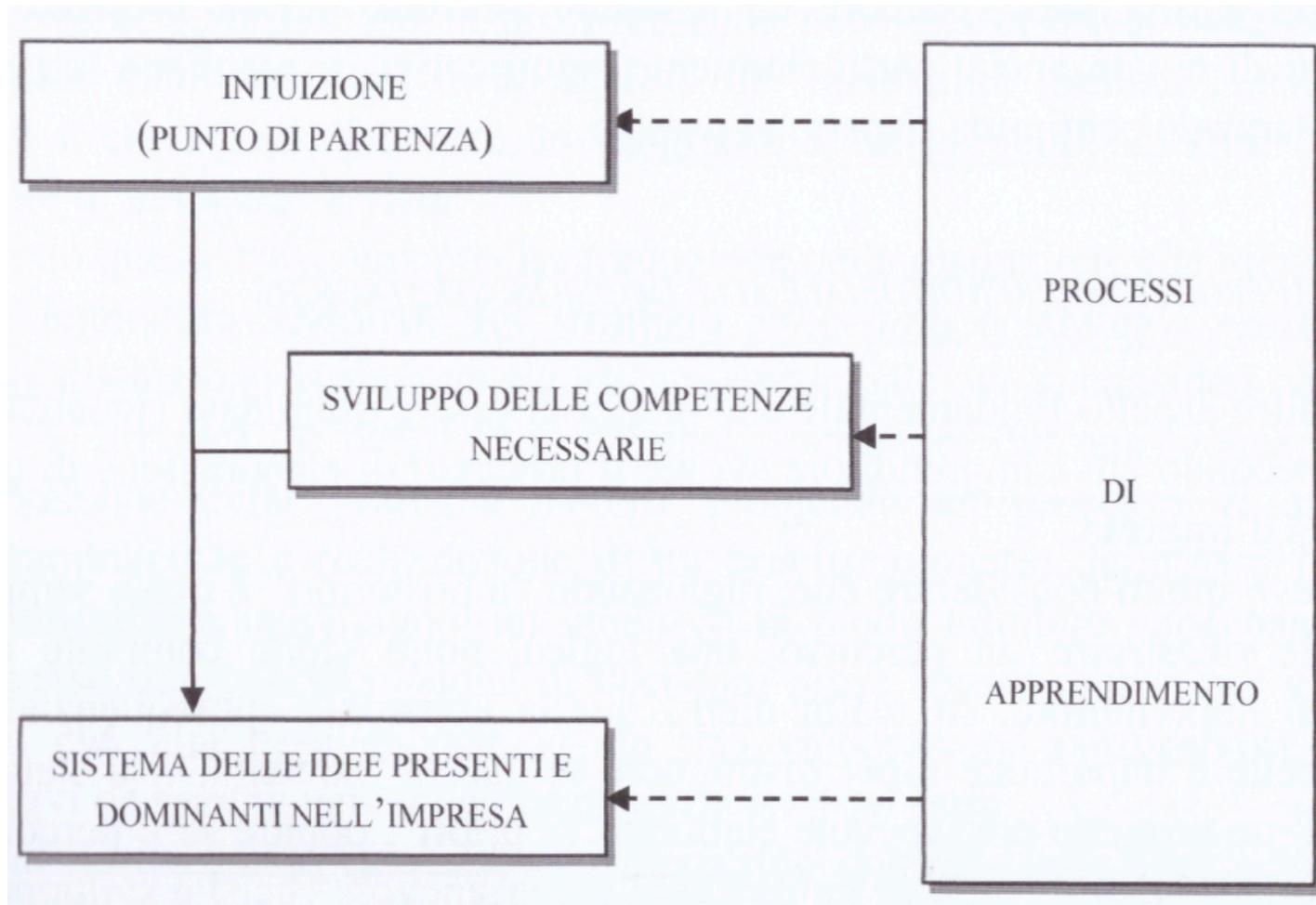
Strategia d'impresa e business idea

Per il successo della business idea:

- innovazioni che differenziano l'offerta
- Processi di apprendimento



Il ruolo dei processi di apprendimento nello sviluppo della business idea



L'approccio imprenditoriale alle decisioni strategiche

STRATEGIA PROGETTATA/PIANIFICATA

MERO INTUITO



Approccio consapevole alla strategia

- Utilizzo di analisi, valutazioni e programmazione (modello decisionale di tipo strutturato)
- L'obiettivo: ridurre il rischio di prendere decisioni avventate o non adeguatamente ponderate.



Approccio consapevole alla strategia

- Aiuta a rendere più **coerenti** le scelte e a valutare in modo più accurato e, soprattutto, in anticipo, **la praticabilità degli obiettivi** (vantaggi e i rischi che si collegano alle diverse azioni)
- Rappresentano il presupposto per una **efficace programmazione**, utile sia ai fini del controllo dei comportamenti e dei risultati in corso (attraverso budget) sia ai fini di un maggiore coinvolgimento dei membri dell'impresa.



Il ricorso a modelli decisionali di tipo strutturato: es: il modello della SWOT analysis



L'esplicitazione del progetto strategico

PROGETTO IMPLICITO

PROGETTO ESPLICITO



progetto esplicito

internamente:

- Informare il personale di cosa ci si aspetta da loro e sollecitare un eventuale contributo

Esternamente:

- Verso i suoi naturali interlocutori (es. potenziali finanziatori, sindacati, partecipazione a bandi pubblici, ecc.)



Il processo di implementazione della strategia

Nel momento della messa in atto della decisione si dovranno affrontare almeno 2 problemi:

- 1) La necessità di gestire le *tensioni* che si possono innescare sia all'interno dell'organizzazione, sia nei rapporti con gli interlocutori esterni
- 2) La necessità di correggere, riorientare ed eventualmente annullare il piano di sviluppo



Il processo di implementazione della strategia

