

APPUNTI STRATEGIA e MANAGEMANT ACCOUNTING

Il documento contiene:

Parte di strategia: Sono presenti i miei appunti delle lezioni, alcune slide iniziali e gli appunti del professore che manda durante il corso. Alla fine della parte sono presenti due casi aziendali poiché i più completi.

Parte di management accounting: appunti delle lezioni integrate con slide, libro e appunti del prof. Alla fine del capitolo è presente la prima esercitazione fatta dal professore e a seguire prove di esame scritto con e senza soluzione.

Parte strategia oceano blu: sono presenti gli appunti delle lezioni riguardanti la strategia sufficienti per passare l'esame. Consiglio di leggere il libro poiché maggiormente ricco di esempi.

Parte Mininno: Appunti delle lezioni





STRATEGIE DI BUSINESS & MANAGEMENT ACCOUNTING

LM Ingegneria Gestionale
Strategie di Business
Parte 1




R. Dulmin

Pianificazione e Controllo
Strategie di Business & Management Accounting
A.A. 2019 -20



Argomento: Strategie di Business

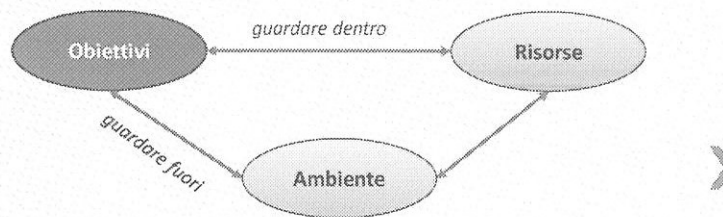
I. Concetti generali ed introduttivi

- Leggere il caso NOKIA 
- Cosa si intende per strategia e «gestione strategica»
- Quale un possibile modello di gestione strategica?
- Identificare i concetti base nella formulazione di una strategia
- Definire i possibili livelli strategici, le loro relazioni, le decisioni interessate e le tecniche a supporto della loro formulazione



La strategia -. Alcune definizioni

- » Strategia genericamente significa elaborazione di un piano al fine di raggiungere un **obiettivi prefissati (di lungo periodo)**
- » In ambito aziendale significa **pianificare** per assicurare il raggiungimento degli obiettivi, sicuramente la sopravvivenza o la prosperità dell'azienda o un **vantaggio competitivo** nei confronti della concorrenza;
- » Oppure strategia vista come organizzare le proprie **risorse e capacità** per raggiungere un obiettivo (dal punto di vista delle risorse)



La strategia (2)

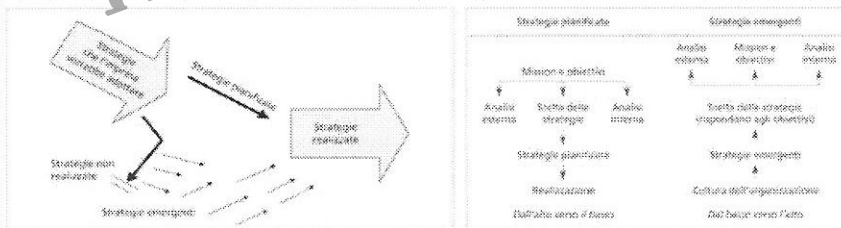
Ambiente competitivo: insieme delle forze e dei soggetti operanti all'interno dello specifico campo di attività dell'impresa, con cui essa interagisce

- » In ogni caso la strategia comporta sempre delle scelte:
 - 1) la scelta del **dove competere**, cioè la scelta del settore in cui competere, la cd **strategia di gruppo** (*corporate strategy*)
 - > Concetti di settore, segmenti, mercati
 - 2) la scelta del **come competere** con la concorrenza all'interno di un determinato settore, la cd **strategia di business** (*business strategy*)
 - > Concetto di strategia competitiva
- » Possiamo poi distinguere tra
 - > Strategia **deliberata** -> dal Vertice Strategico
 - > Strategia **emergente** -> interpretazione da parte del management
 - > Strategia **realizzata** -> certa % della str. deliberata

Leggere il caso
HONDA



- Modello tradizionale (strategic fit): definizione razionale di cosa fare per cercare equilibrio tra caratteristiche ambiente e situazione interna
- Processo di pianificazione ex ante e TOP DOWN
 - Idee diverse: *Strategy by stretch* e «Incertezza ed Adattamento» -> approccio di adeguamento, Bottom Up
 - Molti aspetti strategici sono «emergenti» -> legati a fatti e da azioni che non facevano parte delle strategie pianificate
 - Attuazione parziale delle strategie pianificate
 - Approcci entrambi necessari



Fonte: Mintzberg H., «Five Ps for Strategy», *California Management Review*, Fall, 1987; Mintzberg H., *Rise and fall of strategic planning*, Rea Press, 2013.

La strategia (3)



- » Le strategie sono **insiemi di decisioni coerenti** per conseguire gli obiettivi di fondo dell'impresa
- » **Gli obiettivi**
 - > **Obiettivo ultimo** è la creazione di valore economico* (coprire tutti i costi e remunerare adeguatamente gli azionisti – proprietari (dividendi e capital gain), generando inoltre un surplus [cfr. parte introduttiva e Centri di Investimento, EVA])
 - > **Obiettivi proxy**: aumento quota di mercato, max. profitto nel breve termine, max. del valore aggiunto, diversificare l'attività, ridurre l'attività (strategie di contrazione).....

* Oggi si ritiene che valori quali l'autorealizzazione individuale, il perseguimento di una qualità superiore, creare un ambiente di lavoro sicuro, lavorare per il miglioramento dell'ambiente...svolgano un ruolo fondamentale nel rafforzare l'intento strategico, creare consenso e accrescere il coinvolgimento dei membri di un'organizzazione

Si rende quindi necessario da parte dell'azienda esplicitare dentro e fuori di essa scopi e valori, sotto forma di *vision statement* e *mission statement*

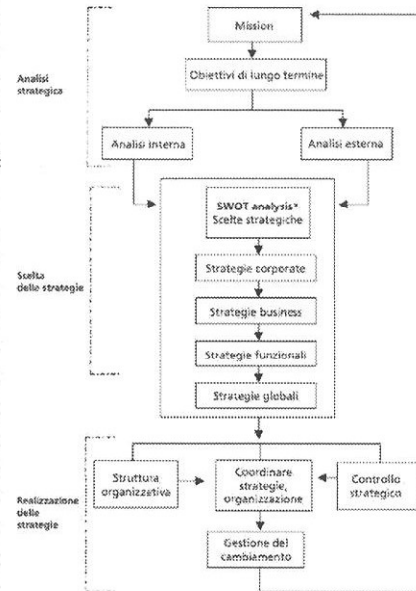
Gestione strategica – un possibile modello

» Processo (dinamico!) attraverso il quale un'organizzazione:

- Fissa gli ob.vi di LP da raggiungere
- Analizza la propria capacità di competere
- Identifica minacce ed opportunità esterne
- Decide le azioni da intraprendere e le risorse necessarie
- Valuta i risultati ottenuti e modifica i piani al fine di adattarsi ai cambiamenti

» 3 fasi:

1. ANALISI STRATEGICA
2. SCELTA DELLE STRATEGIE
3. REALIZZAZIONE



1. Analisi strategica

- » Definizione della mission dell'impresa e degli obiettivi di LP
- » Analisi dell'ambiente competitivo esterno (minacce, opportunità)
- » Analisi dell'ambiente operativo interno (punti di forza e debolezza, attese degli stakeholders)

