Strategia: origini ed evoluzioni di un concetto

Strategia: origini ed evoluzioni di un concetto

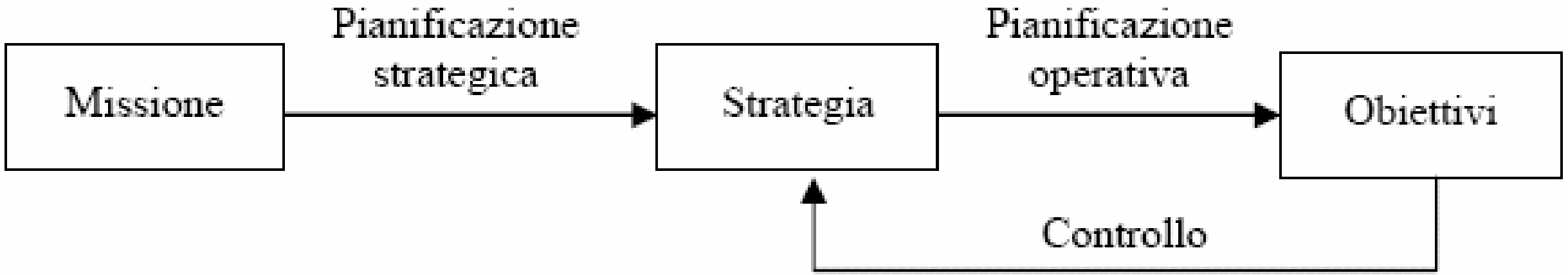
Strategia:

"La guerra è di somma importanza per lo Stato: è sul campo di battaglia che si decide la vita o la morte delle nazioni, ed è lì che se ne traccia la via della sopravvivenza o della distruzione...
***Dunque è indispensabile studiarla a fondo"* (Sun Tzu, VI-V sec A.C.)**

Dal contesto militare**….**
dal greco (strategós): "scienza delle operazioni militari"

…al contesto economico**:**
"Un insieme di indirizzi di gestione che definiscono la posizione **dell'impresa in rapporto al mercato ed ai prodotti, le** direzioni **in cui cerca di svilupparsi, gli** strumenti **di cui si servirà per far fronte alla concorrenza e ai nuovi mercati, i punti di forza che cercherà di sfruttare e gli aspetti di debolezza che cercherà di evitare". *(Ansoff, 1965)***

Strategia: origini ed evoluzioni di un concetto



Strategia: origini ed evoluzioni di un concetto

- Situazione Pre-anni '70: dinamiche dell'ambiente economico prevedibili
- Situazione Post-anni '70: ambiente caratterizzato da forte varietà e variabilità

Eventi – turbolenze congiunturali:

- crisi monetaria (svalutazione dollaro)
- crisi energetica (petrolio)
- crisi sociale (autunno caldo)

Effetti sull'ambiente economico:

® Aumento della Complessità

- varietà: numerosità di attori rilevanti per la singola organizzazione
- variabilità: numerosità delle opzioni possibili e dei livelli decisionali
- indeterminazione: condizioni di incertezza

® Minor prevedibilità e impossibilità di pianificazione a lungo termine

Effetti sulle strategie d'impresa:

® Adozione di processi decisionali in risposta alla crescita della complessità

® Passaggio da strategie di tipo deterministico a strategie per la dimininuzione della complessità

® Emergere dell'importanza dell'agire strategico

Strategia: definizioni

COS'È LA STRATEGIA

La strategia di un'impresa è il **piano d'azione** elaborato dal management per la gestione delle operazioni e delle attività di business dell'impresa

- La strategia di un'impresa consiste nelle **manovre competitive** e negli **approcci commerciali** adottati dai manager per

1. **accrescere il volume d'affari**
2. **attirare e soddisfare i clienti**
3. **competere con successo sul mercato**
4. **svolgere le mansioni operative**
5. **Raggiungere i target di performance desiderati**

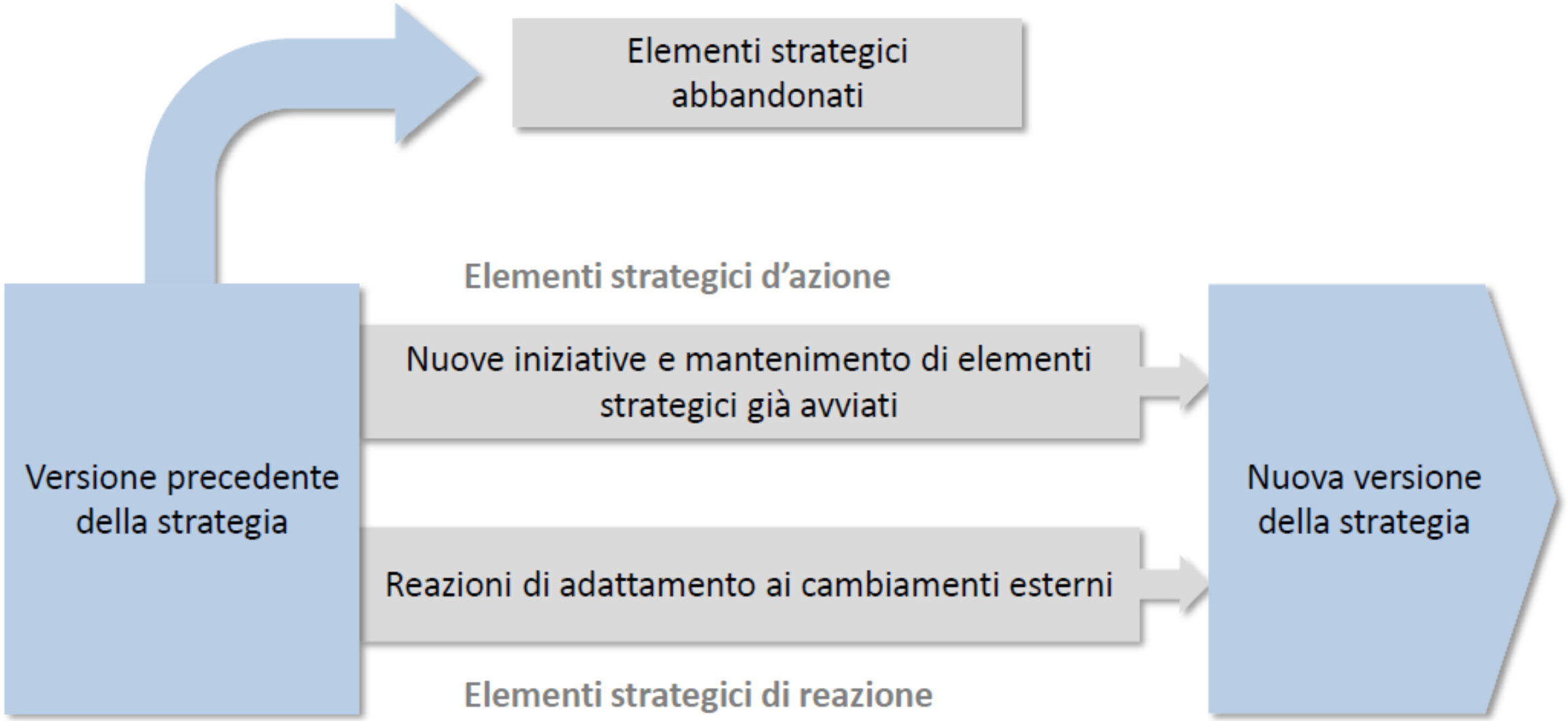
COS'È LA STRATEGIA | PRINCIPALI CARATTERISTICHE

Una strategia ha maggiori possibilità di successo quando è fondata su **iniziative originali**, ricalcare il comportamento degli operatori di successo del mercato non funziona

- Una strategia deve contenere **elementi distintivi in grado di differenziare l'impresa rispetto ai competitor** e quindi attirare i clienti e **generare un vantaggio competitivo sostenibile**

- La strategia è soggetta a **cambiamenti**, a volte radicali, nel corso del tempo

- Le ragioni più comuni di tale cambiamento sono:
  - **Necessità di adeguarsi a mutate condizioni di mercato**
  - **Emersione di nuove opportunità di mercato da cogliere**
  - **Inefficacia della strategia corrente**


Elementi strategici abbandonati
Elementi strategici d'azione
Versione precedente della strategia
Nuove iniziative e mantenimento di elementi strategici già avviati
Reazioni di adattamento ai cambiamenti esterni
Elementi strategici di reazione
Nuova versione della strategia

PROCESSO DI CREAZIONE ED ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

5 fasi:

Sviluppo della visione

Indica il percorso da intraprendere e il futuro orientamento dell'impresa in termini di prodotto, mercato, clienti e tecnologia

Definizione degli obiettivi

Fungono da criteri di valutazione delle performance e della crescita dell'impresa

Formulazione di una strategia concreta

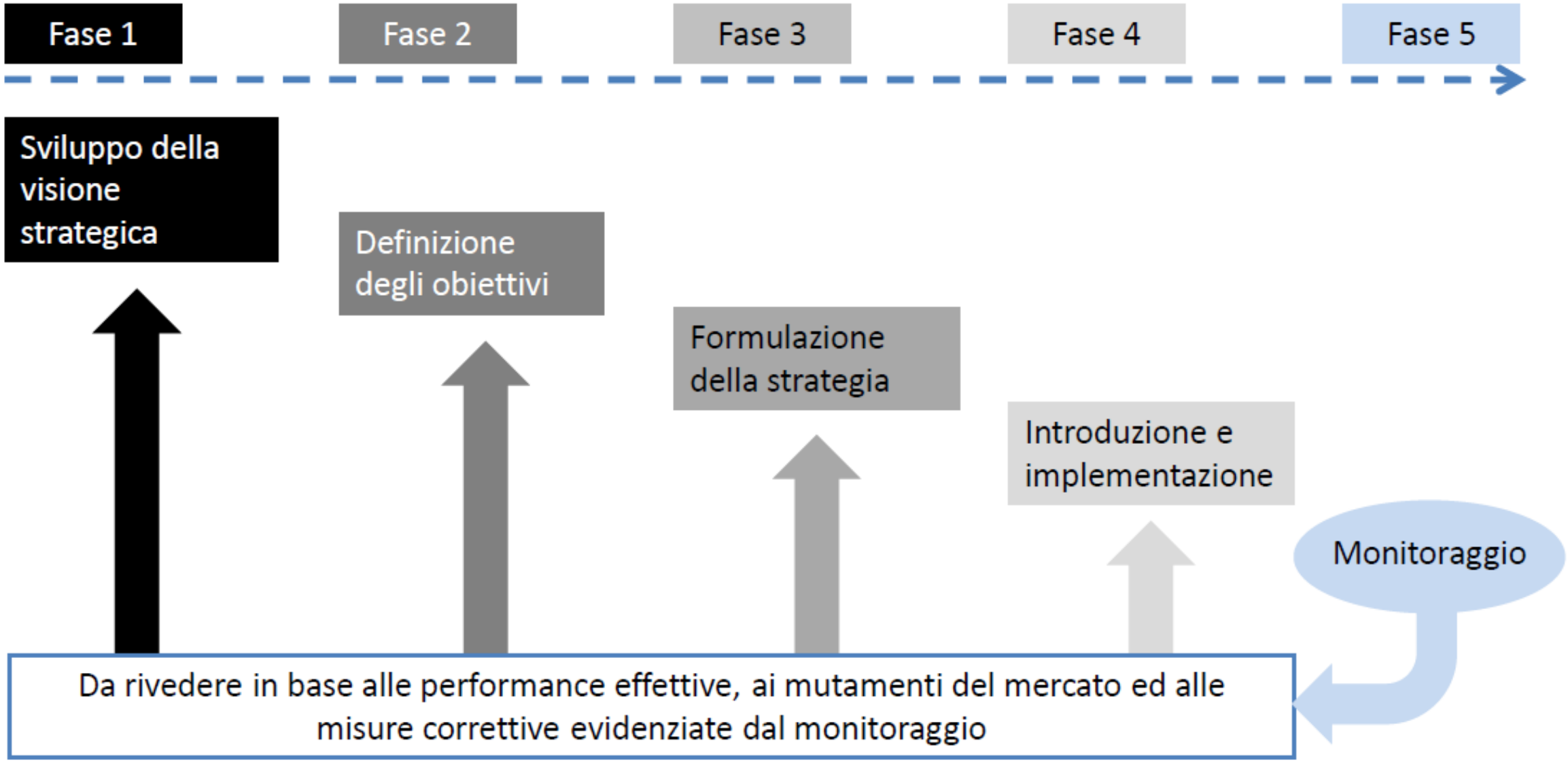
Coerente con le scelte strategiche delineate dal top management

Introduzione e implementazione

È fondamentale che siano coinvolti tutti i livelli aziendali perché non vi sia dispersione di energie e risorse

Monitoraggio

Consente di apportare cambiamenti alla strategia in corso d'opera ed aggiustarne il tiro


Fase 1
Fase 2
Fase 3
Fase 4
Fase 5
Sviluppo della visione strategica
Definizione degli obiettivi
Formulazione della strategia
Introduzione e implementazione
Monitoraggio
Da rivedere in base alle performance effettive, ai mutamenti del mercato ed alle misure correttive evidenziate dal monitoraggio

VISIONE, MISSIONE E VALORI

VISIONE

Descrizione del percorso strategico futuro dell'impresa, ossia della direzione in cui l'impresa si muove e l'orientamento futuro in termini di prodotto, mercato, clienti e tecnologia

Esempio: Illy

Vogliamo essere, nel mondo, il punto di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè. Un'azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò cresce e diventa leader dell'alta gamma.

MISSIONE

Descrizione della ragion d'essere e delle finalità commerciali attuali dell'impresa, a volte legata alla copertura geografica o alla posizione di leadership cui si aspira

Esempio: Illy

Deliziare tutti coloro che, nel mondo, amano la qualità della vita, attraverso il migliore caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle migliori tecnologie nonché dall'emozione e dal coinvolgimento intellettuale che nascono dalla ricerca del bello in tutto quello che facciamo

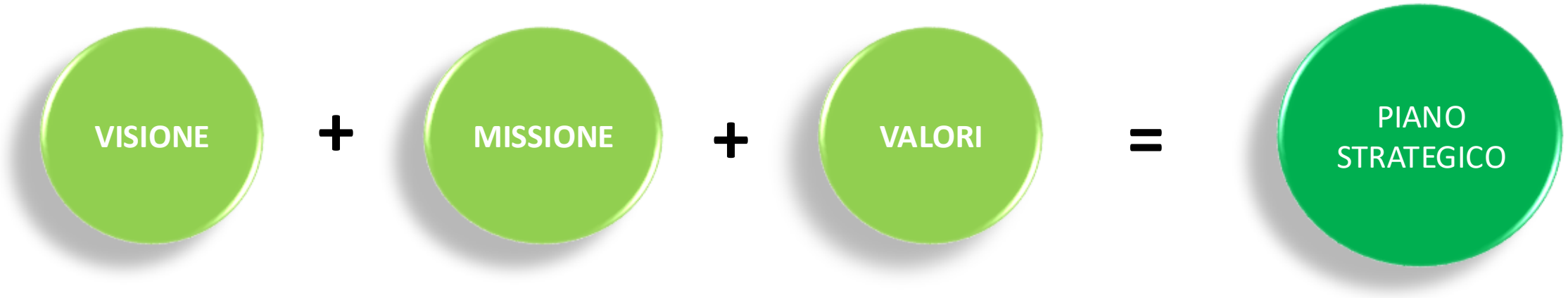
VALORI

I principi, le caratteristiche di condotta che guidano l'impresa nel perseguire la visione e nella definizione dei comportamenti e degli atteggiamenti del personale

Esempio: Illy

Il nostro valore guida è la ricerca della perfezione, ovvero la passione per l'eccellenza, intesa come amore per il bello e il ben fatto, e l'etica, intesa come costruzione di valore nel tempo attraverso la sostenibilità, la trasparenza e la valorizzazione delle persone.

IL PIANO STRATEGICO



Nelle grandi imprese di solito consiste in un documento scritto distribuito alla maggior parte dei manager (e a volte ad alcuni dipendenti) che esplicita i target di performance PIANO STRATEGICO

La Visione

La visione racchiude il **macro obiettivo** competitivo che un' organizzazione vuole raggiungere in un determinato periodo di tempo.

Perché la visione competitiva è così importante?

Perché **influenza ogni comportamento**, **scelta o azione strategica**:
è ciò che definisce il sentiero del comportamento strategico dell'impresa.

In **assenza** di visione: la definizione degli obiettivi competitivi avviene in modo **inerziale e inconsapevole**.

E' il ***link*** **tra l'analisi** e il processo di elaborazione del **progetto strategico**.

Per l'influenza che la VISIONE ha nella caratterizzazione del business parliamo di **Vision Statement**
I *vision statement* possono essere molto diversi a seconda delle specifica **cultura e filosofia** dell'organizzazione.

Il ***vision statement* è l' espressione comunicativa** della visione. Ha l'obiettivo di comunicare le «*aspirazioni*» dell'azienda.

vision statement - esempi

"**Affordable solutions** for better living."

IKEA®

"To **bring inspiration and innovation** to every athlete* in the world"

* If you have a body, you are an athlete.



"McDonald's vision is to be the world's best quick service restaurant experience. Being the best means providing outstanding quality, service, cleanliness, and value, so that we make every customer in every restaurant smile."



Imagine how tennis will be played 75 years from now.
In 2083.

La Visione è dunque lo strumento Manageriale che serve a guidare l'organizzazione in una precisa direzione

La Visione deve essere:

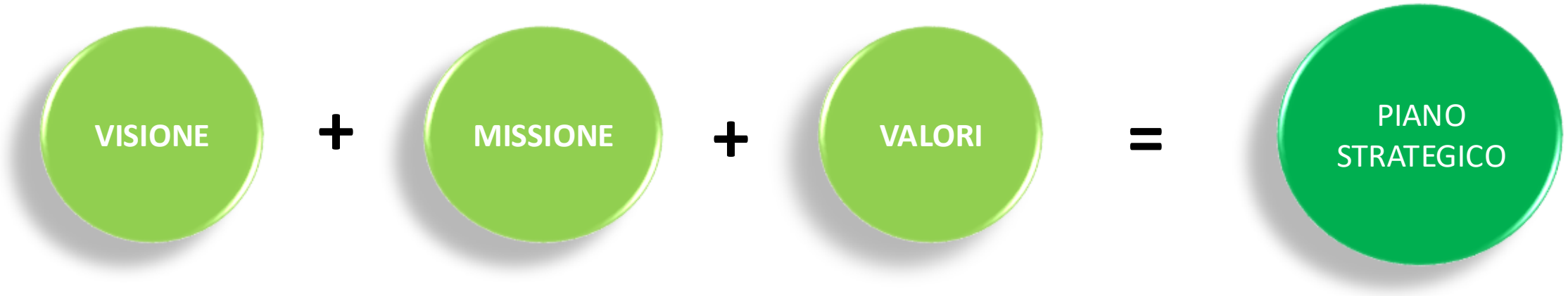
- **Orientata al futuro**
- **Specifica e distintiva**
- **Flessibile**
- **Fattibile**

VANTAGGI DI UNA VISIONE CHIARA

- Cristallizza le opinioni dirigenziali di lungo periodo
- Riduce il rischio di decisioni scoordinate
- Sostegno diffuso dai membri dell'organizzazione
- Consente lo sviluppo di strategie in singole aree in sintonia con la strategia centrale
- Aiuta a prepararsi per il futuro


OBIETTIVI COMPETITIVI
SCELTE STRATEGICHE
So what?
TO DO: PIANO DELLE AZIONI
VISIONE
VALORI
MISSIONE

TORNIAMO AL PIANO STRATEGICO O PIANO DELLE AZIONI



Il piano delle azioni è quella parte del progetto strategico che identifica i più importanti **processi** necessari per sviluppare le scelte strategiche e raggiungere gli obiettivi competitivi.

Concretamente, il piano delle azioni è una **lista di cose da fare** che definisce in modo specifico, **i tempi, le scadenze, i ruoli, le responsabilità, i costi e gli investimenti necessari** a completare il piano.

Il piano delle azioni **può riguardare qualsiasi aspetto della vita dell'impresa**: la riduzione del personale, l'espansione del *network* di vendita, la rinegoziazione degli accordi di distribuzione, la fusione con un *competitor* e così via.