



Prof. Alfonso Di Sabatino Martina

# Strategia e Valutazione

Strategia – Lezione VII –  
Mission Statement efficace – Strategie attuabili  
parte 1 (15 marzo 2023)



# Ma come deve essere una «buona» Mission



# Realizzabile



- Se è vero che la Mission deve incarnare l'ambizione aziendale è altrettanto importante la sua funzione di guida nell'ambito del processo strategico
- Per tale motivo essa deve essere realizzabile, ossia «realistica».
- La definizione di una Mission «realizzabile» scongiura il perseguimento di obiettivi irraggiungibili (e pertanto operazioni e investimenti rischiosi)

# Motivante

- La definizione di una missione chiara (ben definita) ha il merito di fornire un'idea precisa di quale sia l'orientamento strategico di fondo.
- Il personale a tutti i livelli è in grado di conoscere e condividere un obiettivo più alto, più generale rispetto alle mansioni affidate.
- Ciò contribuisce a instaurare un forte senso di appartenenza e spinge a risultati (nelle singole attività) coerenti con la «Mission»



## Mission Ferrari

◦«costruire vetture sportive uniche, destinate a rappresentare, in pista come sulle strade, l'automobile italiana d'alta scuola. Simbolo di eccellenza e di sportività, Ferrari non ha bisogno di presentazioni

## Management

## Squadra Corse

## Progettisti

## Operai

# Specifica

- Il concetto di «specifico» si ricollega alla funzione di «guida» della Missione
- La Mission pertanto, oltre a specificare il percorso intraprendere, rappresenta un punto di riferimento «conduzione aziendale»



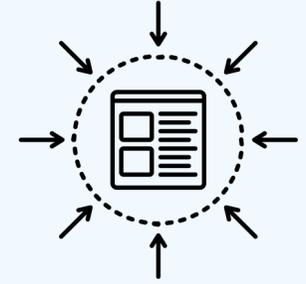
Missione: «La nostra azienda vuole creare i migliori prodotti al costo più basso.»

# PIANIFICAZIONE: 2° STEP

## Gli Obiettivi «corporate»

- La Mission delinea l'orientamento strategico di fondo.
- Sulla base della Mission (e in coerenza con la stessa) l'azienda deve formulare obiettivi di medio/lungo periodo  
Ma che caratteristiche devono avere gli obiettivi??
- Gli obiettivi (che rappresentano la declinazione della Mission) devono essere SMART.  
No, non sta per «intelligenti», cioè devono esserlo comunque, ma SMART è un acronimo:  
Specific Measurable Achievable Realistic Time Related.

# Specific



- L'obiettivo deve essere specifico; ciò significa che deve essere chiaro e non vago

## Esempi

- Obiettivi Specifico: Accedere al mercato tedesco e francese, incrementare la rete di vendita, raddoppiare il fatturato.
- Obiettivi non specifici: vendere all'estero, migliorare i risultati, etc.

# Measurable.



- L'obiettivo deve essere misurabile, ossia quantificabile.
- Ciò permette di comprendere se i risultati attesi siano stati raggiunti o meno e eventualmente porre in essere correttivi (strategici o fine tuning)

## Esempi

- Obiettivo Misurabile: Incrementare il fatturato Italia del 15% vs. A.P.
- Obiettivo non Misurabile: Aumentare il fatturato

# Achievable.



- L'obiettivo deve essere realizzabile rispetto alle risorse aziendali (finanziarie o competenze distintive). Devono cioè essere accessibili.
- Occorre tener conto delle competenze della tecnostruttura aziendale per evitare di affidare compiti fuori dalla portata.
- Ciò consente una razionalizzazione delle risorse e evita il rischio di ridurre la motivazione degli individui.
- Esempi:
- **Obiettivo accessibile:** Con riferimento all'azienda Ferrari:
  - progettare e realizzare una nuova vettura granturismo veloce e lussuosa rivolta al mercato statunitense
- **Obiettivo non accessibile:** con riferimento al gruppo Kia Motors:
  - progettare e realizzare una nuova vettura granturismo veloce e lussuosa rivolta al mercato statunitense

# Realistic

- Un obiettivo ben definito deve essere in grado di stimolare gli individui, ma al contempo deve essere anche realisticamente raggiungibile date le risorse e i mezzi a disposizione.
- Obiettivi troppo ambiziosi rispetto ai mezzi, o manifestamente distanti dalla realtà potrebbero non essere presi in considerazione e demotivare ulteriormente gli individui che fanno parte dell'organizzazione:

## Esempi

- Obiettivi Realistico: per CATL(azienda Leader settore accumulatori)
  - «incrementare il proprio fatturato del +25% entro il 2030
- Obiettivi non realistico: per Alfa SRL costruttore edile incrementare il fatturato del +30% vs. 2021

# Time Related.



- L'obiettivo deve essere fissato tenendo conto del tempo, ossia quantificando il tempo entro il quale l'obiettivo deve essere perseguito.
- Ciò consente di migliorare il grado di «misurabilità» dell'obiettivo stesso
- Consente di responsabilizzare gli individui che potranno conoscere con maggior precisione il livello di urgenza di determinate attività.

## Esempi

- Obiettivi Time Related «incrementare il proprio fatturato del +10% entro il 2015»
- Obiettivi non Time Related: «incrementare il nostro fatturato del +10%»

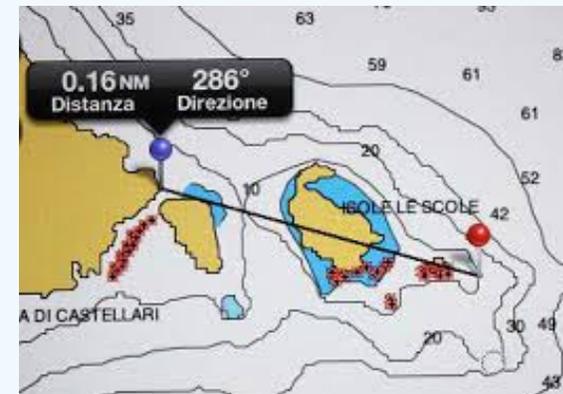
# PIANIFICAZIONE: 3° STEP

## La strategia

Definita la «missione» e formalizzati gli obiettivi, l'azienda sa dove deve (o vuole) andare



Adesso occorre sviluppare un valido progetto per arrivarci.  
Occorre una Strategia



# Definizione

- Da Enciclopedia Treccani: La tecnica di individuare gli obiettivi generali di un'attività, nonché i modi e i mezzi più opportuni per raggiungerli
- In Economia: L'insieme delle scelte e delle azioni, coordinate e coerenti, operate all'interno dell'azienda al fine di conseguire un obiettivo predeterminato che riguarda una parte o tutte le aree aziendali
- Come devono essere le strategie?
  - Coerenti con obiettivi predefinite
  - Chiare e condivise (per essere implementate dai dirigenti aziendali)

# Le diverse strategie attuabili

- Le modalità di definizione di una strategia sono molteplici ma può esserci utile partire da alcuni metodi, largamente condivisi in dottrina e nella prassi operativa aziendale:

## Strategie basate su prodotti/mercati

- Penetrazione del mercato
- Sviluppo del mercato
- Sviluppo del Prodotto
- Diversificazione

## Strategie basate sul vantaggio competitivo

- Leadership di costo
- Vantaggio di differenziazione

## Strategie basate sul valore

- Sviluppare il Valore per il Cliente  
«Customer Value»

# A) Strategie basate su Prodotti / Mercati

	Prodotti	
	Produzione Attuale	Nuovi Prodotti
Clienti Acquisiti 	Penetrazione del mercato	Sviluppo dell'offerta
Clienti Nuovi 	Sviluppo del Mercato	Diversificazione

# A) Strategie di penetrazione del mercato

- Hanno la finalità di aumentare le vendite presso clienti già acquisiti.  
Com'è possibile?
- E' possibile, ad esempio, creando nuove occasioni di consumo rispetto alle originarie.
- Spingendo (o meglio, incoraggiando) i clienti ad acquistare maggiori quantità

Quali tattiche è possibile utilizzare per attuare strategie di penetrazione del mercato?

- E' possibile utilizzare le leve operative (che affronteremo in altre lezioni), ad esempio riducendo il prezzo, diverso packaging, campagne pubblicitarie che enfatizzano altre funzioni d'uso, politiche distributive che aumentino la reperibilità del prodotto.

## B) Strategie di sviluppo del mercato

- L'impresa cercherà lo sbocco della propria offerta presso nuovi clienti
- La strategia è ben più complessa rispetto alla prima, si tratta di rivolgere gli sforzi nel tentativo di educare i potenziali clienti all'acquisto.
- A volte il tentativo può essere suggerito dall'osservazione di tendenze in atto (esempio Invicta)
- In altri casi le aziende hanno posto in essere strategie radicali (es. Apple per Macintosh) per conquistare utenti «PC»



# C) Strategie di sviluppo del prodotto (offerta)

- Si tratta di strategie che mirano ad offrire alla clientela attuale prodotti nuovi (o rinnovati).
- Tale strategia talvolta si rende necessaria, specie in tempi attuali, in quanto il ciclo di vita del prodotto (concetto che riprenderemo) è piuttosto breve e il portafoglio clienti dell'azienda potrebbe essere catturato dai concorrenti
- Esempi:
  - Gli enti di formazione che somministrano lezioni via web (FAD)
  - Lo sviluppo di prodotti con nuove caratteristiche che si rivolgono alla stessa clientela

ESEMPIO: FORMAZIONE A  
DISTANZA



Es. Philips Wet & Dry



## D) Strategie di diversificazione

- Si tratta di strategie che conducono l'impresa a proporre nuovi prodotti (rispetto al proprio core business) anche a nuovi clienti (rispetto a quelli già acquisiti).
- I casi di diversificazione sono diversi,

# Diversificazione Orizzontale

- La diversificazione orizzontale è un processo di crescita caratterizzato dall'introduzione, sugli stessi segmenti di mercato in cui l'impresa è attualmente presente, di nuove funzioni-tecnologie di prodotto che interpretano sostanziali discontinuità tecnologiche con quelle attuali.

# Diversificazione concentrica

- La diversificazione concentrica (o correlata) si manifesta quando le nuove combinazioni funzione-tecnologia di prodotto presentano dei legami di complementarietà, sul piano tecnologico o commerciale, con quelle già sviluppati.
- L'obiettivo è quindi quello di allargare il mercato dell'impresa beneficiando di effetti sinergici derivanti dalla complementarietà tra le attività (Lambin).

# Diversificazione conglomerale

- La diversificazione conglomerale (non correlata) indica il processo di crescita dimensionale mediante il quale l'impresa sviluppa prodotti che non hanno nessun rapporto con le attività tradizionali ne sul piano tecnologico ne su quello commerciale



# Diversificazione Verticale

- La diversificazione verticale è una particolare forma di diversificazione che consiste nell'estensione dell'attività dell'impresa in un'altra a monte o a valle della catena del valore. In tale strategia di espansione l'impresa è cliente di se stessa (Penrose, 1959).