

Prof. Alfonso Di Sabatino Martina

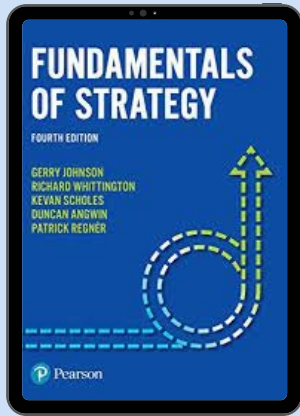
STRATEGIA

Modulo 2 - STRATEGIA E IL PROCESSO DI
PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Lezioni IV, V, VI (8,9 e 10 marzo 2023)



Alcune definizioni



STRATEGIA è la "direzione e l'obiettivo di una organizzazione a lungo termine che permette di raggiungere un certo tipo di vantaggio per l'organizzazione attraverso la configurazione delle risorse nell'ecosistema di riferimento al fine di soddisfare le esigenze dei mercati e per soddisfare le aspettative dell'azionista (Johnson and Scholes - 2014)



- definizione degli obiettivi di lungo termine, sviluppo delle attività e allocazione delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi.
Chandler 1962,

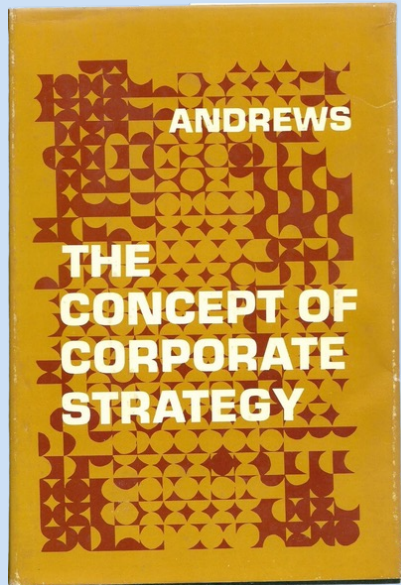


Piano integrato, unificato e ampio avente lo scopo di assicurare che gli obiettivi fondamentali dell'impresa siano raggiunti
William F. Glueck 1981



insieme di politiche e piani che, presi nel loro insieme, definiscono gli obiettivi, un'impresa e il suo approccio alla sopravvivenza e al successo. In alternativa, potremmo dire che le politiche, i piani, gli obiettivi dell'impresa esprimono la sua strategia. Per affrontare un ambiente competitivo sempre molto complesso.

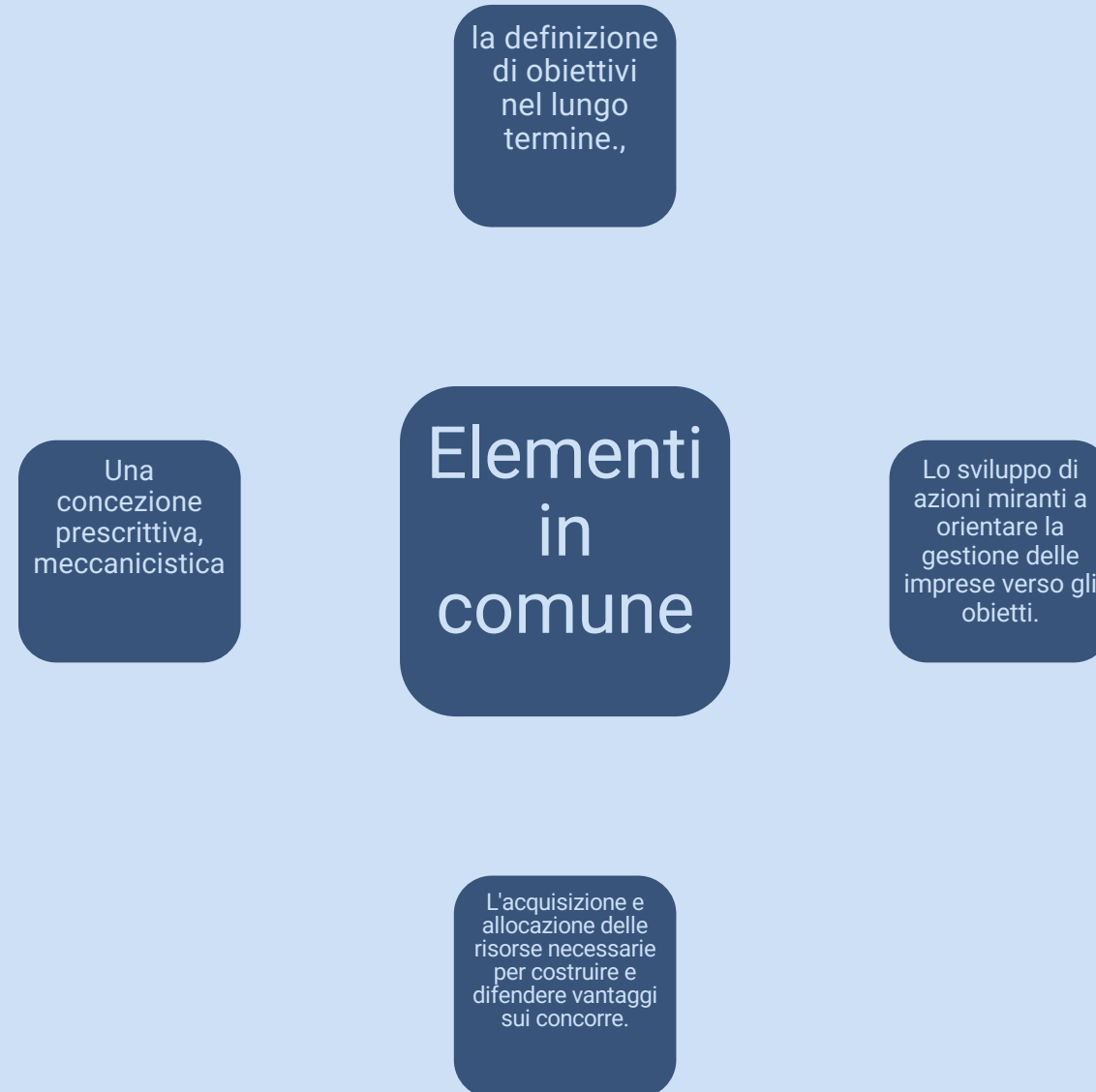
(Richard Rumelt - 1981)



il modello di decisioni con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le proprie politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare e quale organizzazione intende costruire la natura di vantaggi, economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti alle comunità locali.

Andrews 1980,

Elementi in comune delle definizioni



Obiettivi del modulo

- Comprendere i concetti di pianificazione, strategia ed operatività
- Comprendere le relazioni tra pianificazione generale e piani «funzionali»
- Comprendere i differenti approcci strategici aziendali
- Comprendere la funzionalità delle matrici di portafoglio

Bibliografia di riferimento

- Ansoff H. I., Corporate Strategy, McGraw-Hill
- Golinelli G.M., Struttura e governo dell'impresa, Cedam
- Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall
- Peter P., James H. Donnelly, Jr. J.H., Pratesi C.A., Marketing 4 Ed., McGraw-Hill
- Poggi A., La pianificazione e il controllo strategico, Giuffrè
- Rispoli M., Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Il Mulino
- Valdani E., Marketing strategico, Utet
- Vescovi T., La pianificazione di Marketing, Il Sole 24 Ore.

La pianificazione strategica

- Abbiamo già avuto modo di approfondire il concetto di azienda e il suo «articolarsi» in aree funzionali.
- L'azienda, nel suo complesso (e nella sua generalità) deve attuare una pianificazione complessiva coerente con obiettivi (di medio-lungo periodo) strategici
- Le imprese, in special modo quello di maggiore complessità, possono essere organizzate e articolate in vario modo (si pensi alla struttura multidivisionale)
- L'impresa deve necessariamente elaborare (prima) la pianificazione che investe l'intera organizzazione (strategia corporate) e, sulla base di quest'ultima, opererà la pianificazione delle singole divisioni e delle relative funzioni (marketing, finanza, produzione, etc.)



Perché pianificare?

- Perché così facendo le imprese costruiscono una «strada» da percorrere
- Perché attraverso la pianificazione si palesano degli obiettivi
- Perché così il percorso effettuato può essere controllato.
- Perché una efficace pianificazione assicura il mantenimento delle condizioni di vita aziendale in quanto consente:
 - Di offrire il prodotto giusto, nel momento giusto e al giusto prezzo
 - Il rispetto della pianificazione strutturata sulla base delle risorse aziendali assicura il rispetto delle condizioni di equilibrio

Pianificazione strategica



Le fasi della gestione strategica



ANALISI STRATEGICA

- MISSION
- OBIETTIVI di LUNGO TERMINE
- ANALISI INTERNA ed ESTERNA
 - SWOT ANALYSIS



SCELTA DELLE STRATEGIE

- STRATEGIE CORPORATE
- STRATEGIE BUSINESS
- STRATEGIE FUNZIONALI
- STRATEGIE GLOBALI



REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

- STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- COORDINAMENTO STRATEGIE / ORGANIZZAZIONE
- CONTROLLO STRATEGICO



GESTIONE DEL CAMBIAMENTO



ESEMPIO

OBIETTIVO STRATEGICO - VINCERE MONDIALE AUTO F1



L'ANALISI STRATEGICA

- Alla base del processo di definizione strategica l'impresa o l'organizzazione deve porsi diversi interrogativi le cui risposte si traducono in missione e obiettivi di lungo periodo.



Per Kari Kairamo (CEO di NoKIA alla fine degli anni '80) ogni scelta doveva muovere da una analisi accurata che mira a comprendere:

- La posizione strategica (attuale e/o desiderata) dell'organizzazione rispetto ai competitors
- I cambiamenti in atto e il loro impatto
- Le possibili azioni da intraprendere
- La stima di scenario rispetto a diverse opzioni
- Analisi delle risorse possedute e stima dell'eventuale vantaggio detenuto

Il caso Nokia



Nel 1998 Nokia è il marchio di telefoni cellulari più venduto al mondo.

Nel 1999 il Reddito Operativo di Nokia supera i 4 miliardi (quadruplicando i valori registrati nel 1995).



Nel 2003 viene lanciato sul mercato il Nokia 1100, che sarebbe stato il telefono cellulare più venduto di tutti i tempi.

Nel 2007 Steve Jobs (Apple) presenta il primo iPhone: il mondo della telefonia cambia.

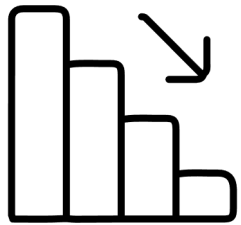
Il caso Nokia



Alla fine del 2007 circa la metà di tutti gli smartphone venduti nel mondo è Nokia, (l'iPhone di Apple detiene il 5% di quota di mercato su scala globale).

Nel 2010 Nokia lancia uno smartphone con l'intento di contrastare Apple nel segmento alto di gamma.

Negli anni seguenti l'appeal (oltre alla qualità) dei telefoni di fascia alta di Nokia continua a diminuire inesorabilmente



In appena 6 anni il valore di mercato di Nokia è diminuito di circa il 90%

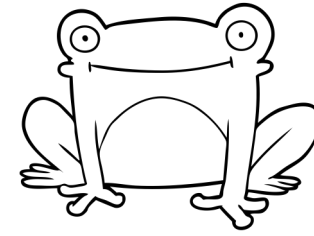
Il declino di Nokia accelera ulteriormente e nel 2013 viene acquisita da Microsoft.



The Home of Nokia Phones

Qualche anno dopo anche Microsoft scarica Nokia e nel 2017 il marchio viene ceduto definitivamente alla HMD Global che lo possiede ed utilizza tuttora

La rana bollita



Immaginate un pentolone pieno d'acqua fredda, nel quale nuota tranquillamente una rana. Il fuoco è acceso sotto la pentola, l'acqua si riscalda pian piano.

Presto diventa tiepida. La rana la trova piuttosto gradevole e continua a nuotare. La temperatura sale.

Adesso l'acqua è calda. Un po' più di quanto la rana non apprezzi. Si stanca un po', tuttavia non si spaventa.

L'acqua adesso è davvero troppo calda. La rana la trova molto sgradevole, ma si è indebolita, non ha la forza di reagire. Allora sopporta e non fa nulla.

Intanto la temperatura sale ancora, fino al momento in cui la rana finisce – semplicemente – morta bollita.

Se la stessa rana fosse stata immersa direttamente nell'acqua a 50°, avrebbe dato un forte colpo di zampa e sarebbe balzata subito fuori dal pentolone.

Tratto da Noam Chomsky

Analisi strategica

Mission

Ambiente

Risorse e
skills

PIANIFICAZIONE: 1° STEP

Missione Aziendale (Mission)

- La missione aziendale è il suo fine ultimo, la giustificazione della sua esistenza.
- L'impresa viene costituita (creata) per svolgere una funzione nell'ambiente di riferimento.
- Rappresenta inoltre un parametro di distinzione rispetto ad altre aziende.
- La missione, a differenza della «visione», deve contemplare dei riflessi pratici, concreti.

Come deve essere definita una «missione aziendale»? Caratteristiche

- Deve essere facile da ricordare
- Deve avere risvolti pratici
- Deve essere condivisa dagli appartenenti all'organizzazione (indipendentemente dalla collocazione gerarchica)
- Deve essere finalizzata a definire l'orientamento strategico di fondo
 - Perché?
 - Perché così la pianificazione strategica si muove all'interno di una cornice ben definita
 - Gli strumenti operativi saranno coerenti con la strategia e, quindi, con la missione

Mission Statement

- La definizione della missione si concretizza nel «Mission Statement» (Manifesto della Missione)
- La missione, dunque, dovrebbe essere «scritta» e condivisa
- Per definire correttamente la missione, l'impresa deve preliminarmente rispondere a diverse domande, tra queste:



Clienti? A chi
ci rivolgiamo



Attività?
Chi siamo?



Valore? Perché
lo facciamo?

Focus. Puntualizziamo!!!!

- Abbiamo accennato alla «visione». La visione differisce dalla missione in quanto:
 - Mentre la missione costituisce una sorta di guida (pratica) all'azione dell'organizzazione
 - la funzione della visione aziendale è, per certi versi, quella di "ispirare" i soggetti coinvolti



Microsoft

- Missione
 - "Permettere alle persone ed alle aziende di tutto il mondo di realizzare il loro potenziale"
- Visione
 - Creare una famiglia di strumenti e servizi per dare alle persone in tutto il mondo il potere di svolgere le attività che più amano, a casa, sul posto di lavoro ed in movimento

MISSION E VISION AZIENDALI

ALCUNI ESEMPI





Visione

«Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene».

Missione

«Essere l'azienda leader di mercato e con la migliore reputazione nel mercato globale del "pasto all'Italiana" e nei nostri mercati di riferimento per i prodotti da forno»



Visione

«Vogliamo essere, nel mondo, punti 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

«Deliziare gli amanti della qualità della vita nel mondo con il miglior caffè che la natura possa dare, esaltato dalle migliori tecnologie e dalla bellezza.»

IVECO

Visione

«Primeggiare nel confronto con i concorrenti offrendo valore e qualità per il successo dei nostri clienti»

Mission

«Offrire soluzioni per l'industria del trasporto sulla base delle nostre competenze di eccellenza e insieme ai nostri partner in tutto il mondo»



VISIONE

«Finmeccanica intende consolidare e rafforzare il proprio ruolo di leader globale nell'alta tecnologia, con profonde radici nel settore della difesa ed intende affermarsi nel settore civile attraverso lo sviluppo di piattaforme e tecnologie duali»

MISSIONE

«Il Gruppo vuole essere portatore di innovazione tecnologica attraverso l'offerta di prodotti e servizi competitivi in grado di generare valore per i clienti e gli azionisti.»



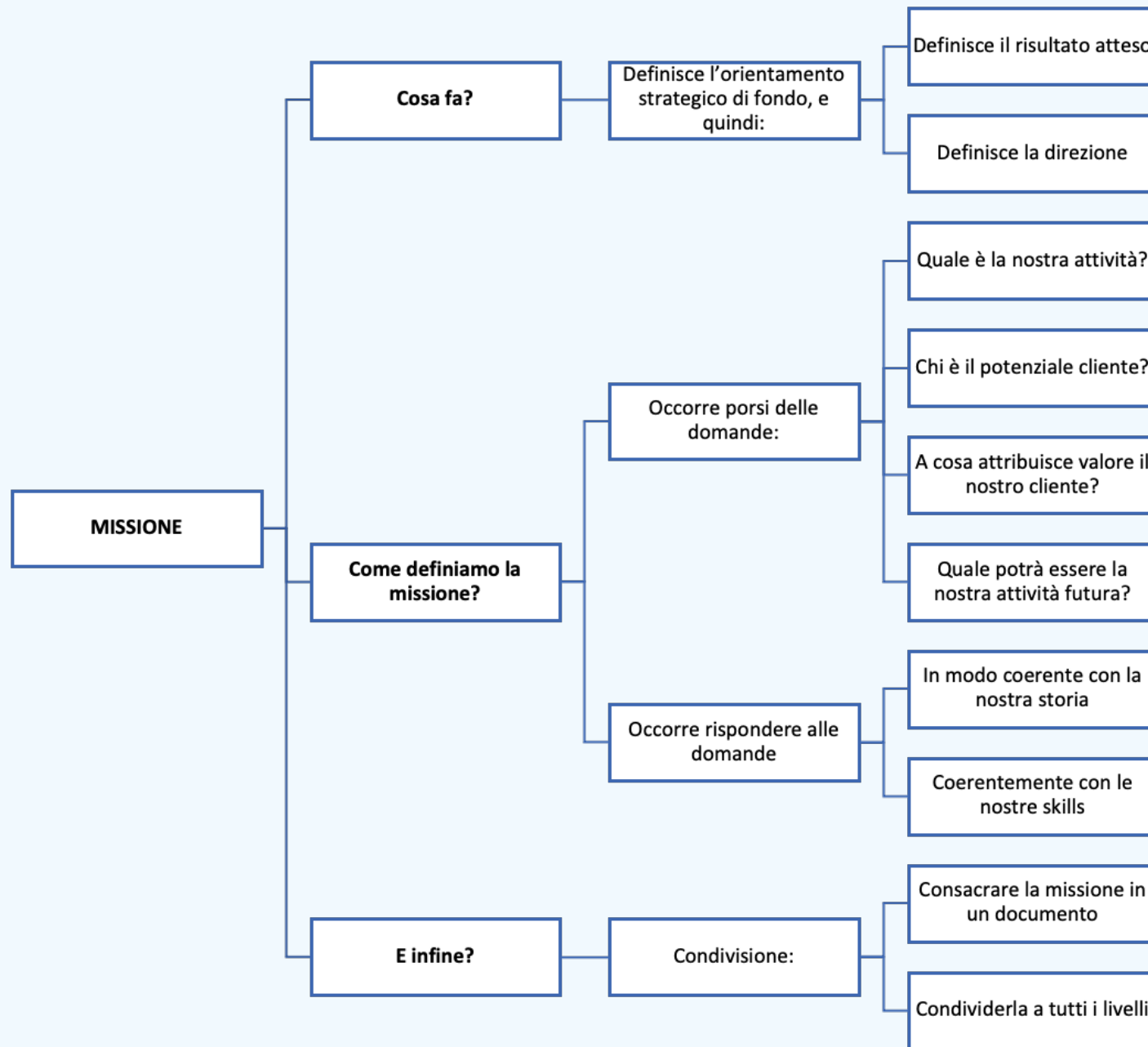
Visione

«Produrre benessere e piacere italiano con il miglior latte. Anticipare con successo le sfide globali per una società ed un'economia sostenibili, favorendo con la crescita del Gruppo il Sistema Paese»

Missione

«Siamo il più grande gruppo lattiero caseario italiano di matrice cooperativa, che offre il miglior latte e i migliori prodotti derivati che la natura e il progresso tecnologico possano dare. Rispondiamo ai bisogni delle persone e ai loro gusti, attenti alla loro salute e alla loro qualità di vita. Con prodotti buoni, genuini, sicuri, rispettosi dell'ambiente, favoriamo una sana nutrizione, stili di vita positivi e scelte alimentari più consapevoli. Operiamo al fianco dei soci e dei produttori per migliorare le loro capacità, le loro tecniche e la loro efficienza e per valorizzare al massimo l'eccellenza del loro latte; aumentiamo la loro capacità di stare sul mercato italiano ed estero, investendo in innovazione, tecnologia, ricerca. Crediamo nelle persone che lavorano con noi, impegnate e partecipi nell'esplorare costantemente nuovi orizzonti di sviluppo. Senso di responsabilità, dialogo e coraggio sono i principi ispiratori del nostro lavoro. Contribuiamo al progresso sociale e al benessere delle comunità nelle quali operiamo e tuteliamo l'ambiente e il territorio. Favoriamo il dialogo e la collaborazione tra gli attori economici e sociali costruendo relazioni stabili basate sull'etica, la fiducia, la trasparenza, il rispetto delle regole e la coerenza dei comportamenti»

Vademecum per definire correttamente una missione aziendale



Ma come deve essere una «buona» Mission



Prof. Alfonso Di Sabatino Martina

STRATEGIA

Modulo 2 - STRATEGIA E IL PROCESSO DI
PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Lezioni IV, V, VI (8,9 e 10 marzo 2023)

