

# **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.)*

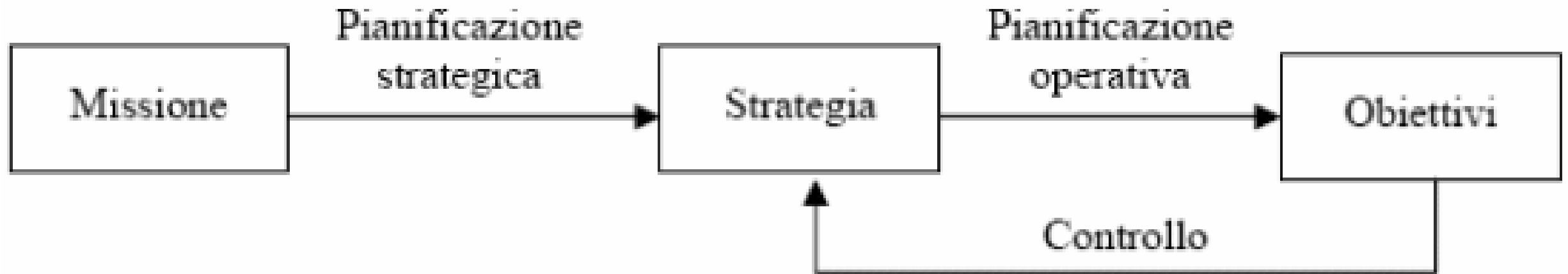
**Dal contesto militare....**

**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 diminuzione 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

oLa 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

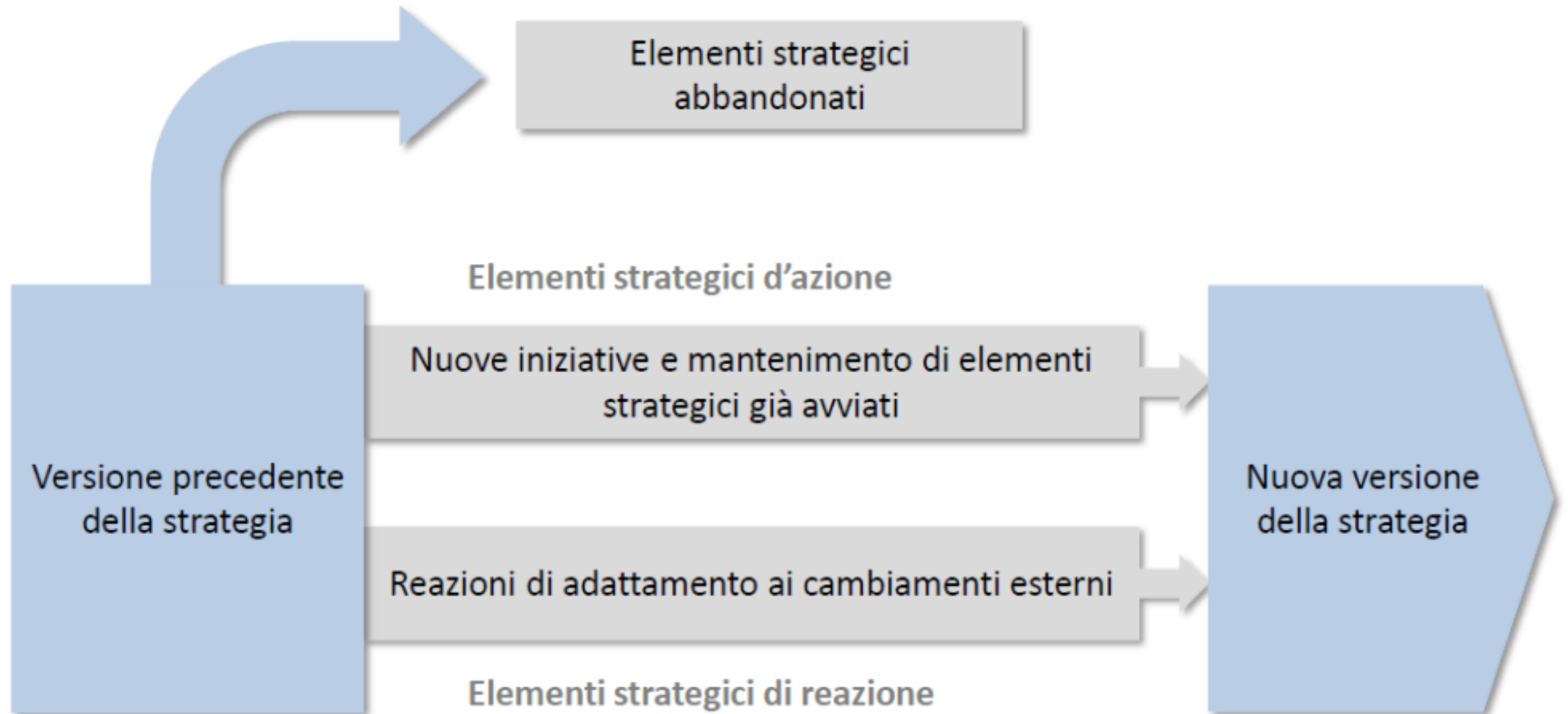
Una strategia ha maggiori possibilità di successo quando è fondata su **iniziative originali**, ricalcare il comportamento degli operatori di successo del mercato non funziona

o 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**

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

o 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**





## **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**

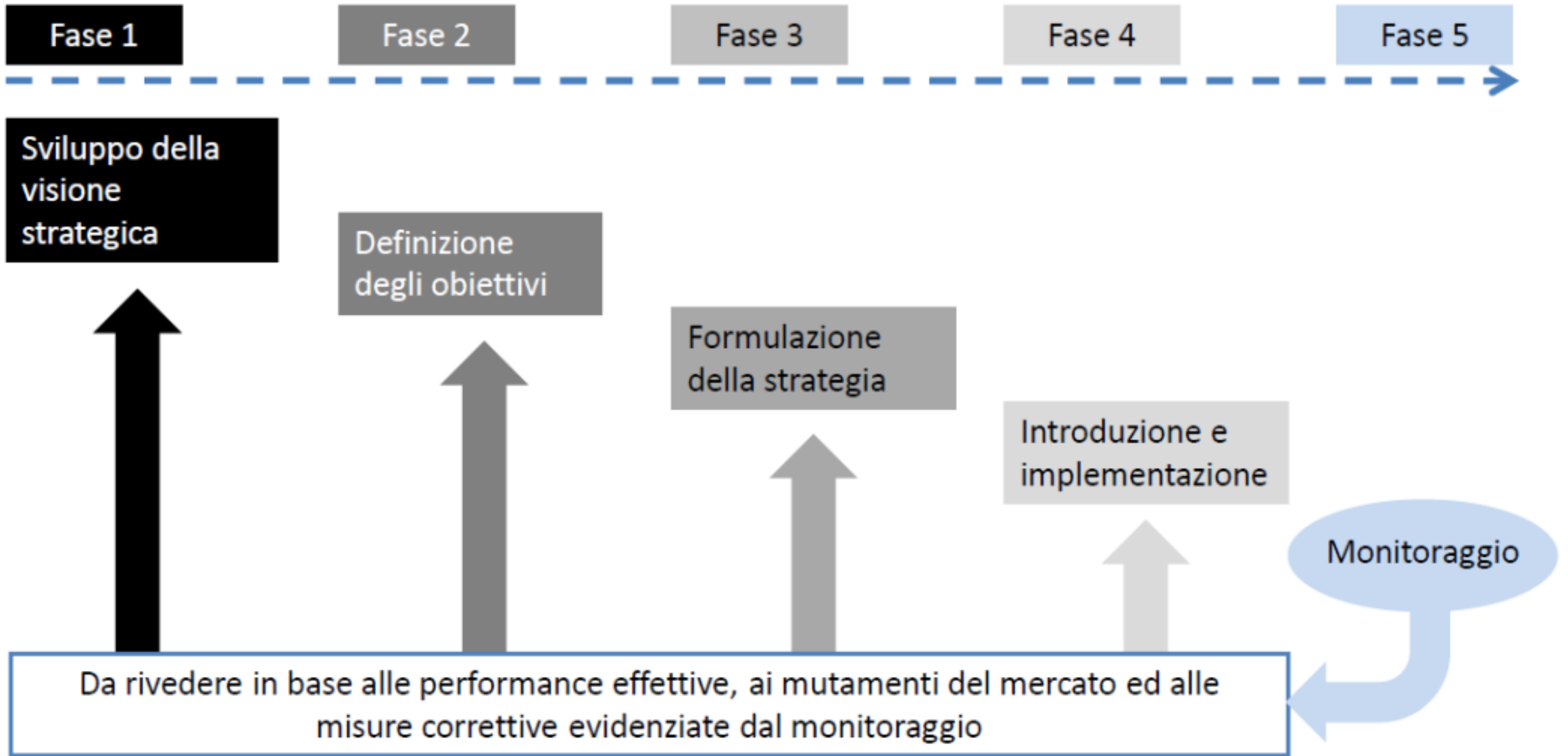
*Coerente con le scelte strategiche delineate dal top management*

### **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*



# 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**

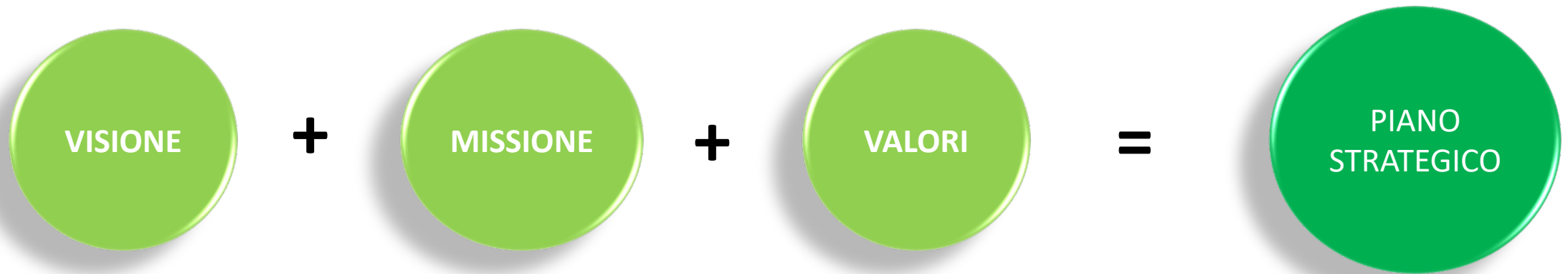
*Esempio: Illy*  
*Deliziare tutti coloro che, nel mondo, amano la qualità della vita, attraverso il migliore caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle migliori tecnologie nonché dall'emozione e dal coinvolgimento intellettuale che nascono dalla ricerca del bello in tutto quello che facciamo*

## 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 specifiche **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:**

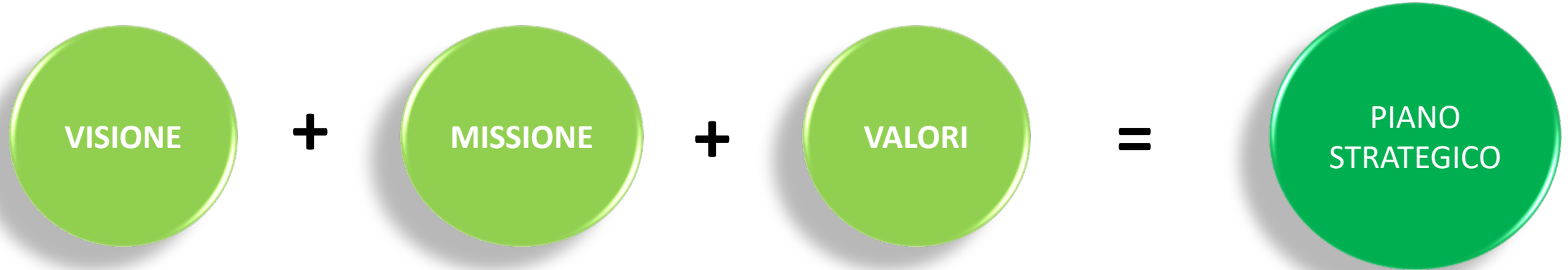
- **Orientata al futuro**
- **Specifica e distintiva**
- **Flessibile**
- **Fattibile**

## **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**



## 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.