

Strategia

Definizioni di Strategia

- Determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi (Chandler)
- Una strategia è il modello o lo schema che coordina gli obiettivi, le politiche e le linee di condotta principali di un'organizzazione in una sintesi unitaria e coerente. Una strategia ben formulata consente di ordinare e distribuire le risorse di un'organizzazione secondo una disposizione unica ed attuabile, fondata sulle sue competenze ed i suoi limiti interni, sulla capacità di prevedere le mutazioni dell'ambiente e le relative mosse di avversari intelligenti (Quinn)
- La scelta di una strategia è la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi (Porter)
- La strategia è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a stabilire una posizione di vantaggio (Grant)

Definizioni di Strategia

- La strategia è quindi un insieme di decisioni che:
 1. Hanno effetti di lungo termine sull'impresa, non facilmente reversibili
 2. Richiedono, per essere attuate, un elevato impegno di risorse
 3. Sono finalizzate al perseguimento degli obiettivi di lungo termine dell'impresa, cioè massimizzare il valore economico per gli azionisti

Mini Business Case “Seta SpA”

Seta SpA è un’impresa non quotata di medie dimensioni che opera nel settore tessile “fashion”. Più precisamente Seta produce accessori in seta (in particolare cravatte e foulards) che vende a distributori e dettaglianti. Seta SpA è un operatore B2b che gode di una buona reputazione nel trade ma è sconosciuta ai consumatori finali.

I suoi prodotti principali – cravatte e foulards – sono considerati dagli intermediari di buona qualità ma troppo costosi, anche perchè il servizio logistico di Seta SpA non è eccellente, in termini sia di lead time che di flessibilità.

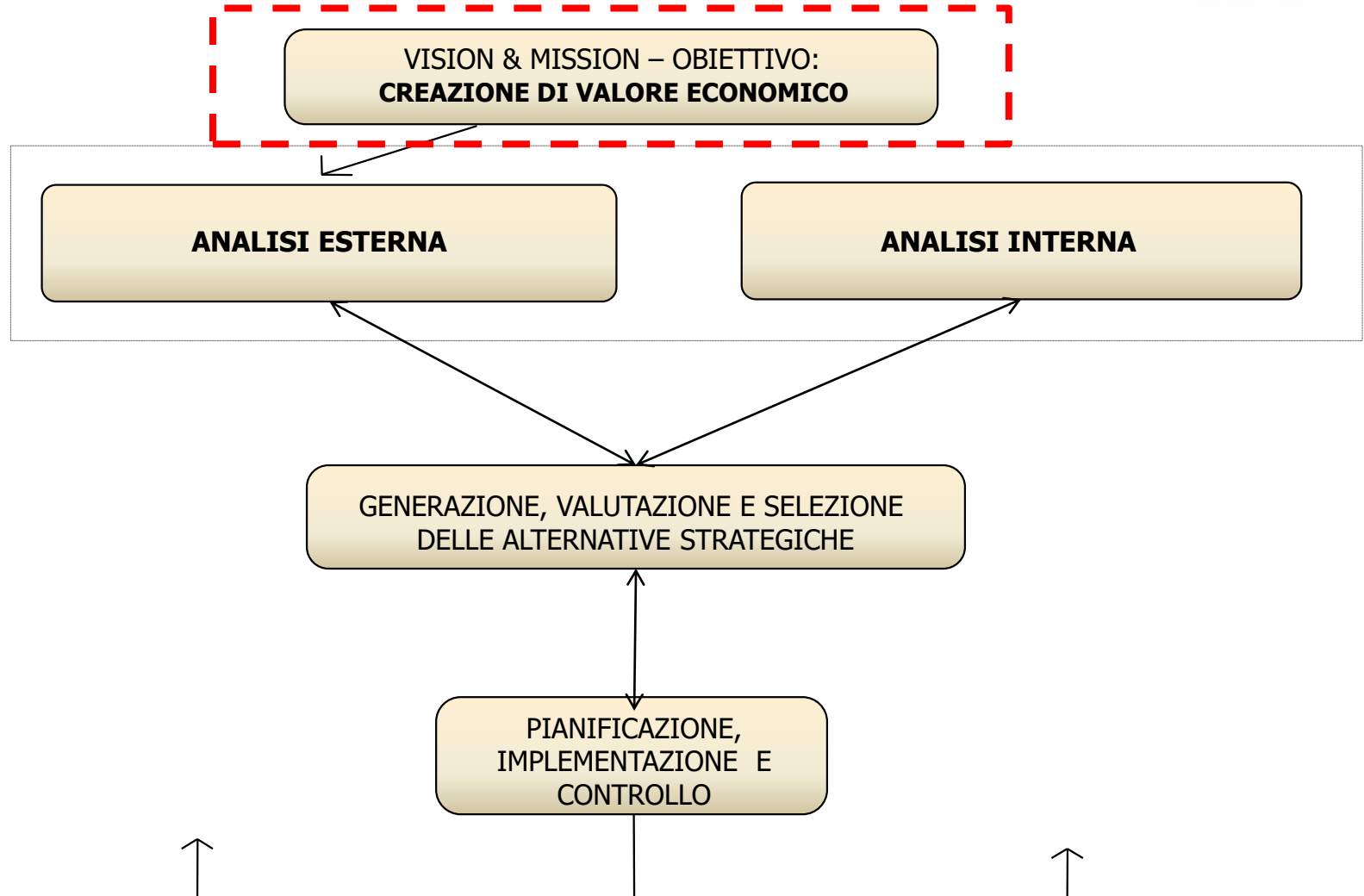
Negli ultimi due anni le performances competitive e finanziarie di Seta SpA hanno subito un sensibile declino: calo del 25% nelle vendite, del 10% nei margini e del 40% negli utili.

L’imprenditore – che è anche Presidente e Ceo dell’azienda – attribuisce questa performance ai cambiamenti in atto nel mercato e nello scenario competitivo: un’attenzione sempre crescente dei clienti ai costi, alla qualità, al lead time e alla flessibilità; una competizione sempre maggiore dovuta soprattutto alle aziende operanti nei paesi a basso costo della manodopera.

Nei panni del consulente assunto dall’imprenditore:

- **Che decisioni suggerireste ?**
- **Quali analisi svolgereste ?**

Il processo strategico



Vision Statement vs. Mission Statement

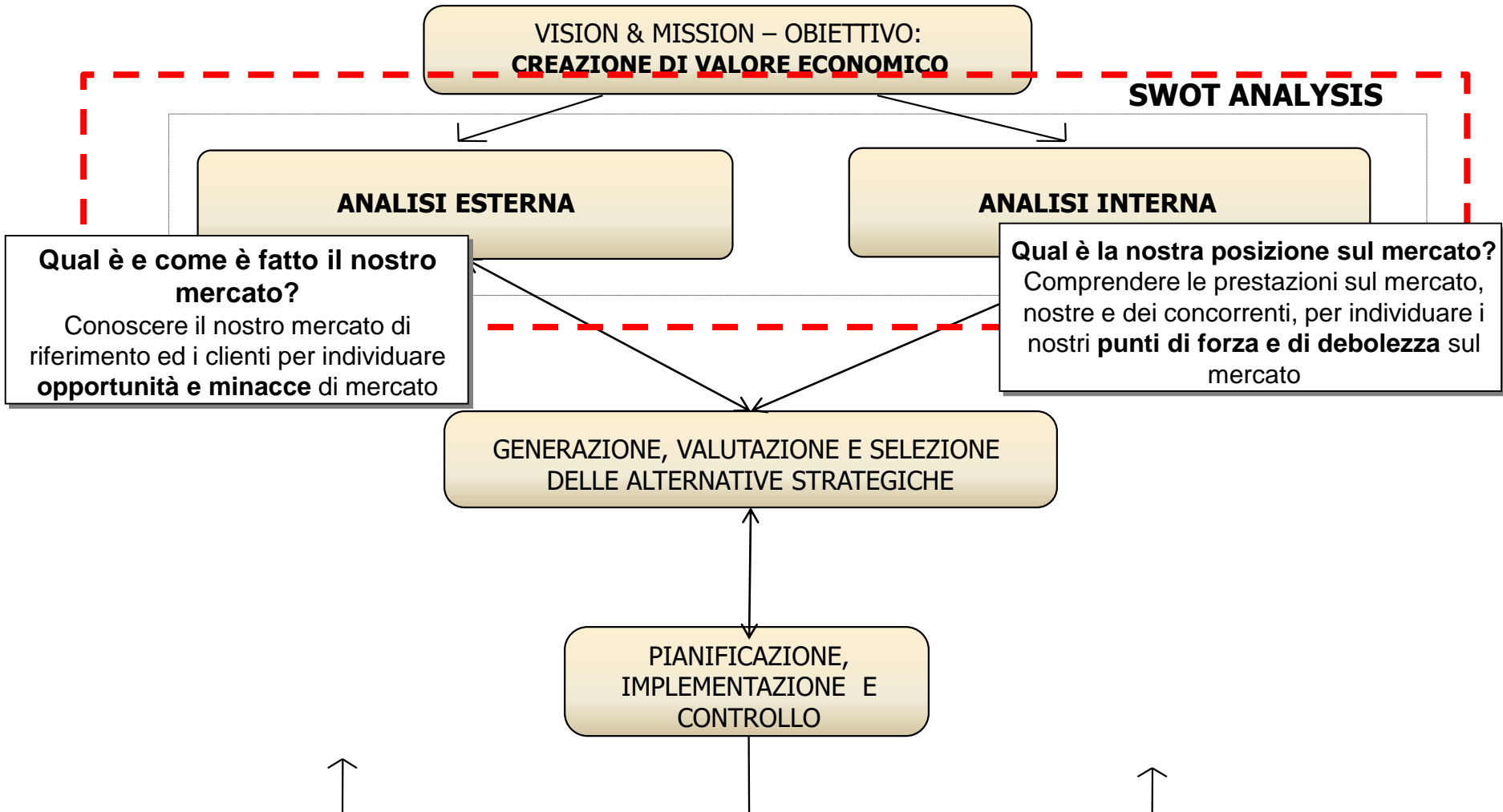
Vision vs. Mission: la Vision si concentra sul futuro e su ciò che un'organizzazione vuole diventare; la Mission si concentra sul presente e su ciò che un'organizzazione fa per raggiungerlo. Entrambi i concetti sono vitali nel dirigere gli obiettivi.

- **Vision Statement risponde a...**
 - Quali sono le nostre speranze e i nostri sogni?
 - Quale problema stiamo risolvendo per un bene superiore?
 - A chi e a che cosa ci ispiriamo per cambiare?
- **Mission Statement risponde a...**
 - Cosa facciamo?
 - A chi serviamo?
 - Come li serviamo?

Mission Statement

- **Nokia** – «Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone - sia quando sono lontane che faccia-a-faccia - e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno. (*"By connecting people, we help fulfill a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need."*)»
- **Ferrero** – «Qualità elevatissima, cura artigianale, freschezza del prodotto, accurata selezione delle migliori materie prime, rispetto e considerazione del cliente: ecco le "parole chiave" e i valori Ferrero, che hanno reso note e apprezzate da milioni di consumatori le specialità dolciarie prodotte nel mondo. Prodotti frutto di idee innovative, quindi spesso inimitabili pur essendo di larghissima diffusione, entrati a far parte della storia del costume di molti paesi, dove sono a volte considerati autentiche icone.»
- **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»
- **Wal-Mart** – «Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi (*"To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people."*)»
- **Walt Disney** – «Rendere felici le persone (*"To make people happy"*)»

Il processo strategico



I livelli strategici

