

LA FUNZIONE DI ORIENTAMENTO STRATEGICO

Le funzioni delle proprietà:

- Funzione di capitalizzazione
- Funzione di nomina e legittimazione dell'organo imprenditoriale
- Funzione di orientamento strategico

Con la funzione di orientamento strategico la proprietà esplicita il suo potere di controllo sull'operato del vertice imprenditoriale dettando gli orientamenti di fondo dell'attività aziendale. Questo esprime un collegamento funzionale tra l'assetto proprietario e l'assetto imprenditoriale.

Attraverso la funzione di orientamento strategico la proprietà individua gli orientamenti di fondo della strategia d'impresa.

Quindi l'orientamento strategico ha a che fare con il concetto di strategia in senso lato, ovvero la proprietà, attraverso la sua funzione di orientamento strategico di fondo, individua la VISION e la MISSION:

La vision è il concetto manageriale che individua l'idea del futuro che sta alla base delle strategie globali, competitive e funzionali attraverso cui si influenza la vita dell'impresa (risponde alla domanda "cosa voglio essere tra 10-15 anni?"). per cui la vision riguarda lo stato futuro che riguarda l'impresa e quello che ella vorrà essere nel lungo periodo, un'aspirazione che l'impresa si propone di realizzare.

La vision può essere implicita o esplicita: nel primo caso quando richiama delle decisioni destrutturate, mentre nel secondo caso quando viene formalizzata attraverso quello che si chiama "vision statement", ovvero una frase che racchiude l'orientamento dell'idea dello stato futuro desiderato.

Esempi:

- Disney: "rendere la gente felice".
- IKEA: "soluzioni convenienti per vivere meglio".
- Amazon: "essere la società più focalizzata sul cliente al mondo. Costruire un luogo dove la gente possa venire a trovare e scoprire tutto ciò che potrebbe desiderare di acquistare on-line".
- Coca-Cola: "rinfrescare il mondo; ispirare momenti di ottimismo e felicità; creare valore e fare la differenza".
- Nike: "portare ispirazione e innovazione a tutti gli atleti del mondo. Se hai un corpo, allora sei un atleta".
- Tetrapack: "rendere gli alimenti sicuri e disponibili, ovunque".
- Caffè Illy: "deliziare gli amati della qualità della vita nel mondo con il miglior caffè che la natura possa dare, esaltato dalle migliori tecnologie e dalla bellezza".
- Avon: "sosteniamo da 125 anni la bellezza, l'innovazione, l'ottimismo e soprattutto le donne".

La mission è l'esplicitazione della vision in un insieme di scelte con cui l'impresa cerca di conseguire un predeterminato sistema di obiettivi (risponde alla domanda "come voglio realizzare la mia vision"). Quindi la mission ha l'obiettivo di chiarire lo scopo prioritario che si vuole perseguire.

Gli elementi chiave per la determinazione della mission sono:

- 1) La storia dell'azienda
- 2) Le preferenze del management e della proprietà
- 3) Le risorse di cui dispone
- 4) Perché l'organizzazione esiste
- 5) La sua unicità e in cosa si distingue dai concorrenti
- 6) I valori che ne guidano l'azione
- 7) Il target a cui si rivolge
- 8) Descrivere gli strumenti che utilizza
- 9) I bisogni a cui risponde
- 10) Descrivere gli strumenti che utilizza
- 11) I bisogni a cui risponde
- 12) Le risorse su cui fa affidamento

Esempio: azienda Eni → mission= “siamo un’impresa dell’energia. Lavoriamo per costruire un futuro in cui tutti possono accedere alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile. Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l’innovazione. Sulla forza e lo sviluppo delle nostre competenze, sul valore della persona, riconoscendo la diversità come risorsa. Crediamo nella partnership di lungo termine con i paesi e le comunità che ci ospitano”.

Caso Barilla

Vision= “aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene”

Mission= “Barilla propone un’offerta di qualità fatta di prodotti gustosi e sicuri. Barilla crede nel modello alimentare italiano che combina ingredienti di qualità superiore e ricette semplici, offrendo esperienze uniche ai cinque sensi. Il senso di appartenenza, il coraggio e la curiosità intellettuale ispirano il nostro modo di essere e identificano le persone con le quali lavoriamo. Barilla lega da sempre il suo sviluppo al benessere delle persone e delle comunità in cui opera”.

Obbiettivi di medio-lungo periodo

Gli obbiettivi di medio-lungo periodo esprimono i risultati che, all’interno di una determinata mission, l’impresa si prefigge di raggiungere in un periodo compreso tra i 3 e i 5 anni, utilizzando risorse che ha a disposizione o che intende procurarsi sul mercato.

Caratteristiche degli obbiettivi: chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili.

Gli obbiettivi possono essere:

- Di redditività
- Di sviluppo
- Di leadership di mercato
- Di natura sociale
- Di prezzo
- Di equilibrio finanziario
- Di soddisfazione del cliente.

Gerarchia delle strategie d’impresa

Individuando diversi livelli, il livello più alto viene chiamato livello aziendale (o livello corporate), è la strategia complessiva dell’impresa (cuore del disegno strategico): decisioni sbagliate a questo livello possono drasticamente modificare le sorti dell’impresa. Al secondo posto troviamo le strategie competitive (strategie di business-unit), qui l’impresa può essere divisa in aree d’affari oppure, se si ha solamente un’area d’affari, l’impresa è totalizzata in quella determinata area di obbiettivi. Nel caso di imprese multi-business, le strategie competitive vengono decise singolarmente e separatamente da ogni area d’affari. Il livello successivo di strategie sono le strategie funzionali, le quali rappresentano la traduzione delle scelte competitive e vengono applicate alle diverse aree funzionali in cui l’impresa può essere suddivisa: questo livello è “colui che mette in pratica” le cose decise dal vertice; in questo livello vi possono essere le scelte di marketing e le scelte operative. Ricordiamoci sempre che è la proprietà colei che influenza le azioni, i pensieri e le abitudini dell’assetto interno dell’impresa, è colei che dà l’idea di fondo.