



# Economia aziendale 1

## “Bignamino” Lezione 1

### Visione, missione, stakeholders e ambiente economico

#### Il processo strategico

La realizzazione di una strategia, sia questa imprenditoriale o di altra natura, passa attraverso **tre fasi**:

- la fase di analisi;
- la fase di scelta e;
- la fase di realizzazione.

A monte di queste tre fasi è però necessario che ci si occupa di strategia definisca **due elementi di grande importanza**: la visione e la missione che l'azienda (ma anche il singolo individuo, l'associazione sportiva o un'unità militare) intende darsi.

Il nostro cammino inizia proprio da questi due elementi fondanti senza i quali qualsiasi strategia sarebbe inutile.

---

## Visione

La visione strategica è una **concezione ambiziosa del futuro** in cui ognuno può credere, che non è ancora raggiungibile ma **che offre un futuro migliore** sotto molti aspetti rispetto alla situazione attuale.

Per capire meglio cosa sia una visione, esaminiamo alcuni esempi:

- Google - Deliver relevant information on virtually any topic (Google, 2004)
- Tesla - Prove that people didn't need to compromise to drive electric – that electric vehicles can be better, quicker and more fun to drive than gasoline cars (Tesla, 2018)
- Migros - Vivere meglio ogni giorno (Migros, 2016)
- Oleificio Sabo SA - Produrre prodotti di alta qualità al fine di favorire il benessere fisico dei consumatori (Oleificio Sabo, 2018)

Alcuni di questi esempi sono più rispondenti alla definizione vista ad inizio capitolo mentre altri sono più generici e meno aderenti.

In ogni caso la visione è la base di partenza per la definizione del secondo elemento fondante di una strategia e che vediamo di seguito: la missione.

## Missione

La missione di un'azienda (o di qualsiasi altra realtà) riflette i **valori** e il **credo** dei suoi stakeholders principali (vedremo a breve la definizione di stakeholder). La missione descrive la **cultura** dell'organizzazione e riflette i suoi **principi**.

Attraverso la missione, un'organizzazione si descrive e rende pubblici i valori che servono e serviranno ad attirare a sé collaboratori, clienti, finanziatori e la definiranno agli occhi dell'opinione pubblica.

La missione deve fungere da bussola per il raggiungimento degli obiettivi generali fissati nella visione; mentre la visione indica l'obiettivo finale dell'organizzazione, la missione descrive il modo in cui tale obiettivo deve essere raggiunto.

Una formulazione efficace della missione deve contenere una serie di **elementi chiave**:

- **focalizzazione** sui bisogni che si intende soddisfare;

- deve basarsi sulle **competenze** chiave dell'organizzazione;
- deve essere **realistica e chiara** (facile da capire);
- deve risultare essere **concisa e facile da memorizzare**.

Visione e missione sono la base di partenza di qualsiasi attività: è inutile pianificare un viaggio se non si sa dove si sta andando, è inutile pianificare una formazione se non si sa quale attività si vorrà svolgere nei 20 anni seguenti, non ha alcun senso affittare uno studio di registrazione se non si sa quale genere di musica si vuole suonare e con quali artisti.

Nella vita professionale, così come in quella privata, una visione chiara e una missione ben descritta sono alla base del successo perché, sebbene il cammino possa essere a volte tortuoso e diverso da come ce lo si aspetta, sapere dove si vuole andare permette di trovare la giusta strategia per sormontare gli ostacoli.

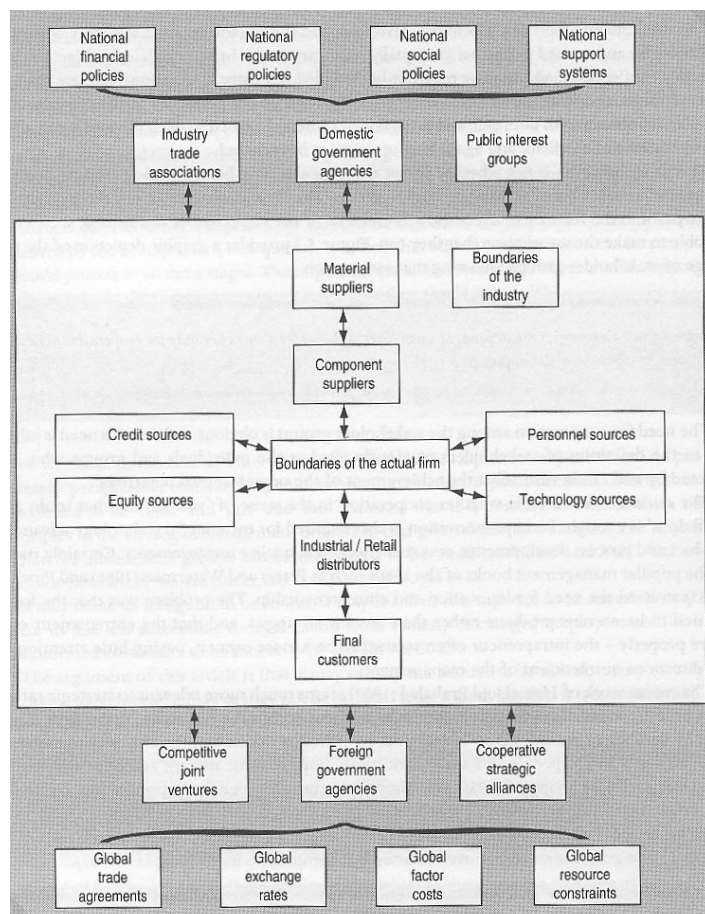
## Stakeholders

Con stakeholders si definiscono tutte quelle **entità** (persone, Stati, società, gruppi d'interesse, ecc.) che vengono **influenzate** o che possono **avere un influsso sull'attività** di un'organizzazione.

L'ampiezza di ogni entità e la sua composizione possono variare a seconda del tipo di analisi; gli stakeholders possono essere segmentati per **appartenenza** (interni o esterni all'organizzazione), per la loro **importanza** (primari o secondari), per la loro **funzione** (politici, finanziari, professionali), ecc.

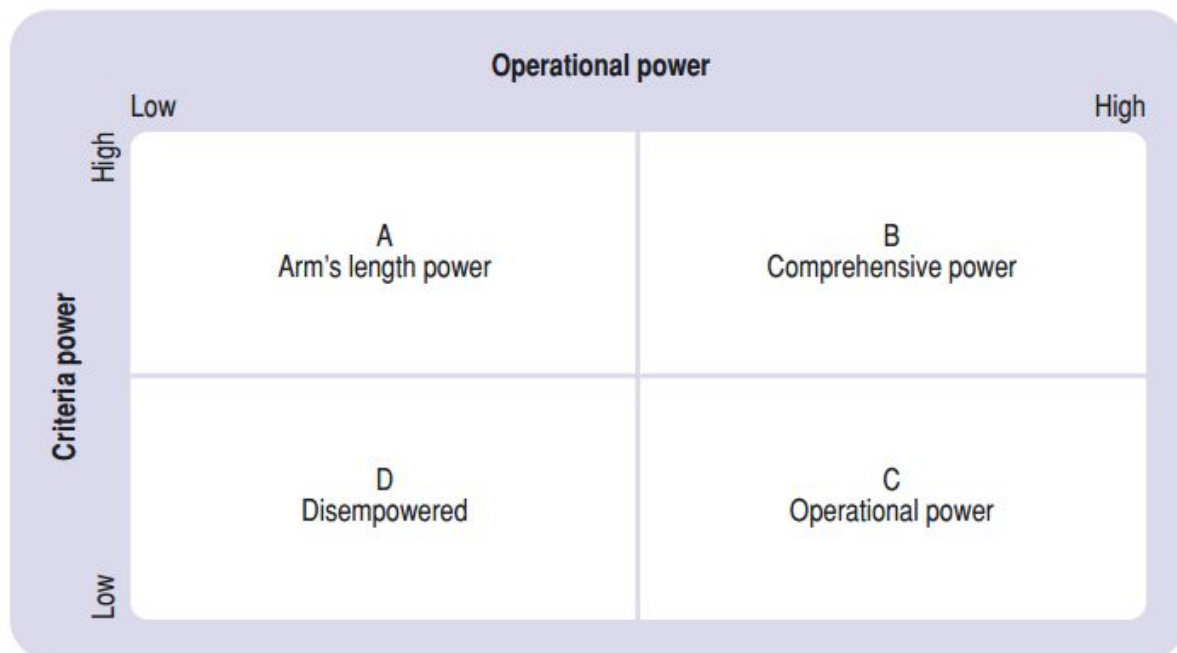
L'immagine qui a fianco (Hosmer, 1994) mostra una possibile suddivisione degli stakeholders.

L'analisi degli stakeholders è di grande importanza per un'organizzazione in quanto le permette di capire chi sono gli



interlocutori con i quali è confrontata e quali sono quelli con i quali dovrà confrontarsi. Inoltre è necessario un **approccio differenziato** ad ogni tipo di stakeholder e un esame approfondito consente di utilizzare i giusti metodi di comunicazione che permettano all'organizzazione di meglio realizzare i propri obiettivi grazie all'aiuto dei suoi stakeholders.

Al fine di poter mappare al meglio gli stakeholders e valutare correttamente la loro importanza, Winstanley (Winstanley et al., 1995) ha ideato una matrice che permette di catalogare i principali stakeholders.



La matrice va letta tenendo presente le seguenti definizioni:

- **Criteria power** - potere di definire gli obiettivi, la loro ampiezza e lo scopo dell'organizzazione
- **Operational power** - potere di determinare come il prodotto o il servizio viene offerto avendo un influsso sulla disponibilità di determinate risorse
- **Quadrante A** (arm's length power) - gli stakeholders hanno poco potere nelle decisioni di dettaglio ma hanno un potere indiretto significativo dall'esterno dell'organizzazione. In pratica hanno il potere di determinare le "regole del gioco"
- **Quadrante B** - gli stakeholders hanno il controllo totale. Il classico esempio di controllo totale è quello degli azionisti di maggioranza in una società di capitali.

- **Quadrante C** - gli stakeholders hanno il potere di influenzare le decisioni operative ma senza poter definire le regole. Questo potere operativo è esercitato da gruppi chiave di collaboratori o di fornitori di materie prime e servizi importanti per l'organizzazione
- **Quadrante D** - gli stakeholders hanno poco potere su entrambe le dimensioni. In effetti non hanno alcun potere.

Un'analisi di questo tipo permette all'organizzazione di definire quali sono gli stakeholders sui quali è necessario concentrarsi al fine di poter realizzare visione e missione.

## Ambiente economico

Ogni organizzazione agisce all'interno di un ambiente da cui dipende e al quale restituisce qualcosa. Come la cellula di un organismo, un'organizzazione necessita di risorse e restituisce dei prodotti.

Al fine di poter sfruttare al meglio le risorse a sua disposizione, un'organizzazione deve costantemente confrontarsi con l'ambiente che la circonda: questo confronto è chiamato **benchmarking**.

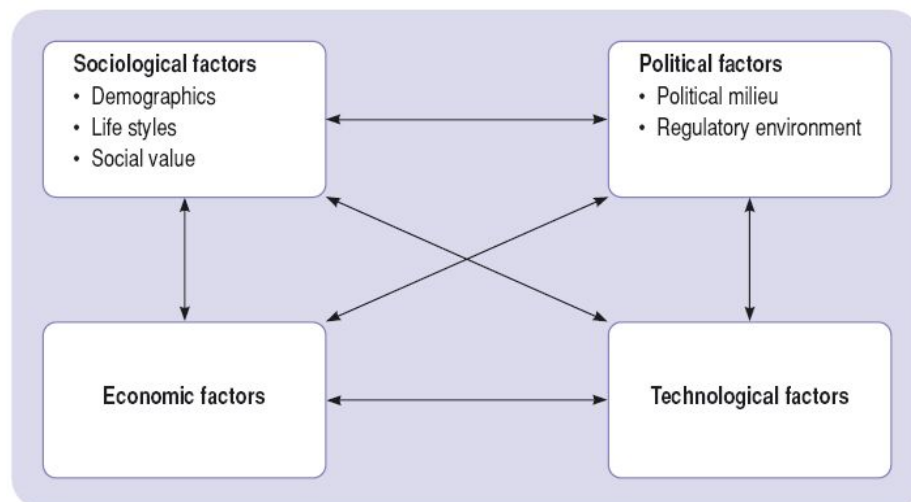
L'attività di benchmarking consiste nella **definizione di alcuni parametri** che l'organizzazione andrà a misurare e confrontare con quelli di altre aziende dello stesso settore economico (o di chi viene ritenuto essere un esempio da seguire nel campo in cui l'organizzazione ha deciso di competere).

Il benchmarking può essere di carattere **quantitativo o qualitativo**, può essere **interno** all'azienda o **esterno**, può essere fatto basandosi **sul proprio settore d'attività** o confrontandosi con il **"best in class"**.

In considerazione del fatto che un'organizzazione evolve nel corso del tempo ed è inserita in un contesto economico a sua volta in (costante e sempre più veloce) evoluzione, l'attività di benchmarking deve essere **svolta regolarmente** e con una valutazione altrettanto regolare riguardante la correttezza dei parametri scelti per la misurazione della performance.

Uno degli attori principali con i quali un'organizzazione si vede confrontata è rappresentato dallo **Stato** (quello in cui l'organizzazione ha la propria sede ma anche quelli in cui essa svolge la propria attività).

Per valutare quanto uno Stato possa essere interessante per il raggiungimento della visione di un'organizzazione è possibile utilizzare un modello d'analisi che si basa sulla valutazione di quattro contesti: il contesto **sociologico**, il contesto **tecnologico**, il contesto **economico** e il contesto **politico**. La figura riportata di seguito (Fahey and Narayanan as in Anjali Bakhru, 2005, p. 51) rappresenta i quattro contesti e le loro interazioni.

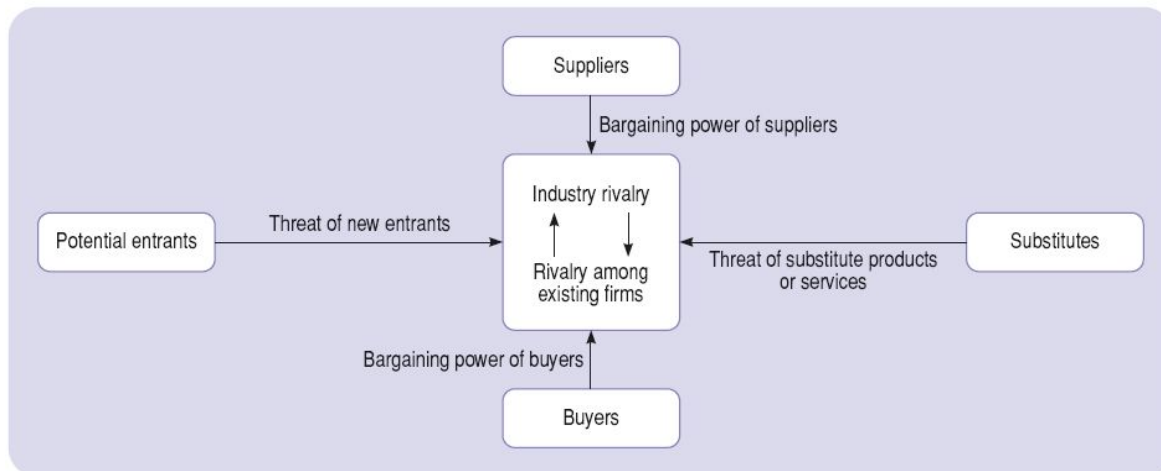


Lo Stato ha però anche delle influenze dirette sull'ambiente in cui l'organizzazione si trova ad operare perché **può essere un cliente** (attraverso mandati diretti o appalti), un fornitore di **formazione** (università, SUP, formazione professionale), un **ridistributore di ricchezza** (attraverso l'imposizione fiscale e l'offerta di prestazioni sociali), un **regolatore** (attraverso la creazione di leggi), ecc.

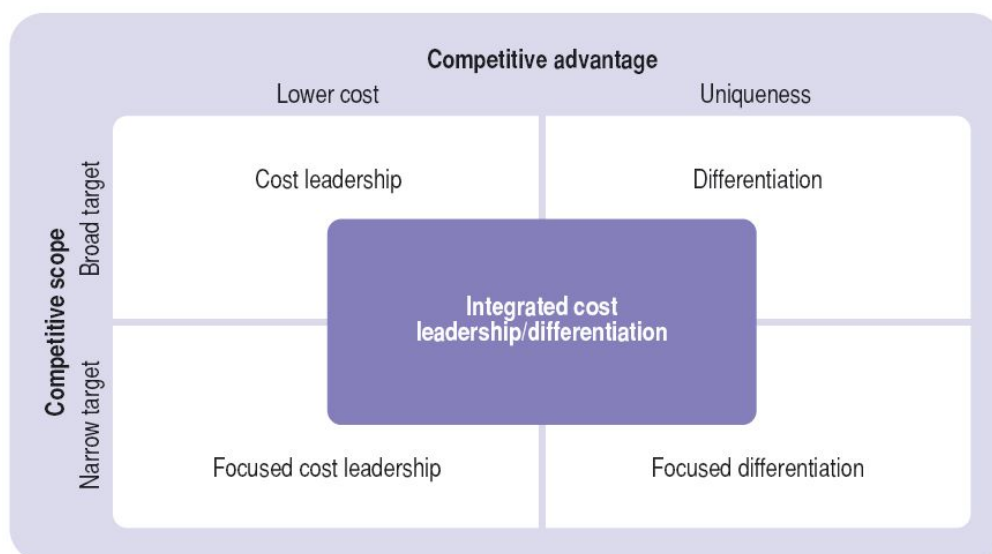
Ogni organizzazione si trova poi confrontata con la **concorrenza** presente nel settore d'interesse in cui è attiva.

La concorrenza non è solo rappresentata dalle altre **organizzazioni già presenti** sul mercato ma può avere anche altre dimensioni. Il modello chiamato delle **"5 forze di Porter"** (Porter, 1980) ci dimostra che, per una corretta analisi della concorrenza devono essere tenuti in considerazione altri 4 elementi **oltre alla concorrenza interna al mercato: i fornitori, i sostituti, gli acquirenti e i potenziali entranti**.

Ognuno di questi elementi può essere riconosciuto nello schema che segue:



L'analisi della concorrenza, una volta identificati i principali attori, può poi essere approfondita cercando di capire il motivo e l'intensità della forza esercitata sull'organizzazione. Tale esame può essere svolto con l'utilizzo di un altro modello formalizzato da Porter, quello della **strategia generica** (Porter, 1980), ben rappresentato dallo schema seguente:



In che modo il nostro concorrente si posiziona meglio (ottenendo quindi una forza maggiore)? Diventando **leader di costo**, ovvero attraverso una gestione oculata dei costi di produzione, su un **mercato di nicchia** oppure offrendo un **prodotto o un servizio unico** su un **ampio mercato**?

Ogni tipo di strategia applicata dalla concorrenza implica scelte strategiche diverse e con conseguenze radicalmente diverse per l'azienda che le mette in atto. Ci occuperemo più in dettaglio di queste strategie nella terza lezione del corso dove



ritroveremo il modello della strategia generica di Porter applicato alla scelta della strategia da perseguire nella realizzazione della visione dell'organizzazione.

L'ultimo elemento dell'analisi ambientale che andremo ad esaminare riguarda i **finanziatori** di un'organizzazione.

Ogni attività necessita di capitali al fine di finanziare l'acquisto delle materie prime, le attività di ricerca e sviluppo, i salari dei consulenti per il periodo che trascorre tra il momento della realizzazione del servizio, la fatturazione e l'incasso delle fatture.

Un'organizzazione può far capo a diverse fonti di finanziamento:

- i **venture capitalists** (investitori che finanziano attività "rischiose" e che chiedono la partecipazione al capitale e alla gestione dell'attività stessa);
- i **business angels** (imprenditori di successo che, dopo aver venduto la propria attività, si dedicano al sostegno di nuovi progetti tramite finanziamenti e partecipando alla gestione quotidiana);
- le **banche** (che in cambio del prestito di denaro chiedono garanzie da parte dell'organizzazione e/o dei proprietari dell'attività);
- l'**autofinanziamento** (reinvestimento di buona parte degli utili prodotti dall'attività dell'organizzazione).

Il metodo di finanziamento di un'organizzazione è strategicamente importante poiché ne **determina l'indipendenza**: autofinanziarsi significa poter decidere in modo autonomo il proprio destino mentre finanziarsi attraverso prestiti o capitali esterni implica il coinvolgimento (più o meno importante) di terze parti che potrebbero essere interessate maggiormente agli interessi del prestito che al futuro dell'attività.

## Bibliografia

- Fahey, L. and Narayanan, V.K. (1986) 'Macroenvironmental Analysis for Strategic Management', St Paul, West Publishing.
- Google (2004) *Founders' IPO Letter*, Alphabet Investor Relations, available from:  
[https://abc.xyz/investor/founders-letters/2004/ipo-letter.html#\\_ga=2.67542673.1636481005.1533560126-637100088.1533560126](https://abc.xyz/investor/founders-letters/2004/ipo-letter.html#_ga=2.67542673.1636481005.1533560126-637100088.1533560126) [accessed on 9 August 2018 at 09:05]
- Hosmer, L.T. (1994) 'Strategic planning as if ethics mattered', *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 17–34.



- 
- Migros (2016) *Visione, missione & strategia - Rapporto d'esercizio 2016 di Migros*, Visione, missione & strategia, available from: <https://report.migros.ch/2016/it/migros-in-sintesi/visione-missione-strategia> / [accessed on 9 August 2018 at 09:10]
  - Oleificio Sabo (2018) *Visione , missione*, Visione e missione, available from: <http://www.sabo-oil.com/site/it/mission.php> [accessed on 9 August 2018 at 09:15]
  - Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
  - Tesla (2018) *Tesla's mission is to accelerate the world's transition to sustainable energy*, Tesla About, available from: <https://www.tesla.com/about> [accessed on 9 August 2018 at 09:10]
  - Winstanley, D. D., Sorabji, S. and Dawson S. (1995) 'When the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyse public sector restructuring', *Public Money and Management*, April–June, pp. 19–26.