

Prologo

Che cos'è una strategia di business?



SEDE
CENTRA-
LE DEL
PRODUT-
TORE DI
DOLCI
GIAPPO-
NESI MA-
TSUI-YA

È INUTILE.

STORIA 1

Aiutami, Senpai!

FLU-
MP

QUESTA NON
È UNA STRA-
TEGIA DI
BUSINESS,
SIGNORINA.

IL
BUSINESS
NON È UN
GIOCO PER
BAMBINI.

...

SAPEVO
DI AVER
FATTO IL
PASSO
PIÙ LUNGO
DELLA
GAMBA!

RESPONSABILE
DELLA PIANIFICAZIONE
AZIENDALE DI MATSUI-YA

KAZUMI MATSUI

CHATTER

PESCE FRESCO

CHATTER

NON SO
COSA
FARE...

VORREI
PROTEGGERE
L'AZIENDA
FONDATA
DA MIO PA-
DRE, MA ...

PERCHÉ
TI STAI
LAMENTAN-
TANDO
CON ME?

SEI LA MIA UNI-
CA SPERANZA,
TAKEDA-SENPAI!

AD~ VANCE

SONO STATO
TESTIMONE
DEI TUOI
GRANDI
SUCCESSI
QUANDO
LAVORAVO DA
KIKUTANI.

FACCIO PARTE
DEL REPARTO
DI PIANI-
FICAZIONE
AZIENDALE DI
KIKUTANI DA
SOLI 3 MESTI,
MA PROVO UN
GRANDE RI-
SPETTO
PER TE.

...PRIMA
DI TUTTO,
PERCHÉ HAI
ACCETTATO
IL PROGET-
TO?

AVRESTI PO-
TUTO DIRE
DI NO SE
PENSAVI DI
NON POTER
GESTIRE
TUTTO DA
SOLA.

GRANDE PRODUTTORE ALIMENTARE KIKUTANI
VICEDIRETTORE
DELLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

TAKEDA

CHE ESAGE-
RAZIONE!

IO...

NON POTEVO DIRE DI NO A TUTTI I LAVORATORI CHE MI AVEVANO VISTO CRESCERE PROFESSIONALMENTE.

SPERAVO CHE LA MIA ESPERIENZA LAVORATIVA DA KIKUTANI POTESSE ESSERMI UTILE...



MA SONO STATA TROPPO OTTIMISTA.

SOB
SOB
SOB

NEANCHE UN PIZZICO DI SENSO DI COLPA, VEDO.



POSSO VEDERLO?

SÌ!



...



COSA NE PENSI?

CI HO MESSO DAVVERO TUTTO IL MIO IMPEGNO...



COSA HAI IMPARATO LAVORANDO PER ME PER 3 MESI?

QUESTA NON È UNA STRATEGIA DI BUSINESS.

NON È ALTRO CHE UN FRAMEWORK NUDO E CRUDO.



COSA?



"I PROFITTI SONO IN CALO". PERCHÉ?

"FORZA NELLE VENDITE". IN BASE A COSA?

"DARE SOSTEGNO AL PRODOTTO". QUALE PRODOTTO? DA DOVE VERRÀ TALE SOSTEGNO?

"MIGLIORARE L'IMMAGINE DEL BRAND". CON QUALI FONDI? CON QUALE POLITICA E IN BASE A COSA?



CI SONO TANTISSIME DOMANDE SENZA RISPOSTA, ANCHE A PRIMA VISTA...

NESSUNO SI LAScerà CONVINCERE DA QUESTO. E SE NESSUNO È CONVINTO, NON PUOI ANDARE AVANTI.



UNA STRATEGIA DI BUSINESS CHE NON PUÒ ESSERE ESEGUITA NON È CHE UNA PIA ILLUSIONE.



LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE NON PUÒ FORZARE UNA STRATEGIA SENZA SAPERE COSA STA SUCCEDENDO.

MA NON PUOI LASCIARTI INFLUENZARE DAI DETTAGLI E RALLENTARE GLI AFFARI.

COSTO INFERIORE

PER PRIMA COSA, CHE COS'È UNA STRATEGIA DI BUSINESS?

UNA STRATEGIA DI BUSINESS È UN PROGETTO E UNO SCENARIO PER RAFFORZARE E SOSTENERE LE PRIORITÀ DELL'AZIENDA.

DEVI PRESENTARE UNA PROPOSTA STRATEGICA SU CUI TUTTI POSSANO CONCORDARE, INCLUDENDO PIANI DI ESECUZIONE REALISTICI...

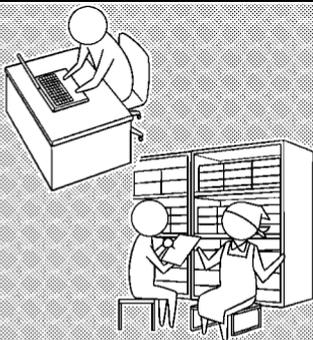
...SOLO ALLORA POTRAI DEFINIRE UNA "STRATEGIA DI BUSINESS".

È ANCHE UN FRAMEWORK PER L'ALLOCAZIONE DI RISORSE LIMITATE.

DEL RESTO, NON PUOI METTERE TUTTO IN MOTO IN UNA SOLA VOLTA.

DEVI FARE UNA CHIARA DISTINZIONE TRA CIÒ CHE È IMPORTANTE E CIÒ CHE NON LO È.

PER FARLO, DEVI ANALIZZARE E CONFRONTARE I DATI PER TENTATIVI: QUESTA È LA PARTE LOGICA DEL PROCESSO.



DEVI ANCHE ASCOLTARE LE PERSONE COINVOLTE NELL'AZIENDA E STABILIRE LA DOMANDA: QUESTO È IL LAVORO SUL CAMPO.

INOLTRE, DEVI SEMPRE SOSTENERE L'ANALISI CON I DATI.



SE PENSI CHE SIA TROPPO, DOVRESTI TIRARTI INDIETRO, MEGLIO PRIMA CHE POI.





FASE 1

ANALIZZARE LA SITUAZIONE



ANALISI SWOT - ANALISI OT (OPPORTUNITÀ DI CRESCITA, POSSIBILI MINACCE ALLA CRESCITA)

ANALISI DELLE 5 FORZE

- ANALISI DEL POSIZIONAMENTO
- ANALISI DELLA CONCORRENZA
- ANALISI DEI CLIENTI (CONSUMATORI, AZIENDE)
- ANALISI DEGLI ELEMENTI DI SUCCESSO (KSF)

ANALISI SWOT - ANALISI SW

- ANALISI DEI RISULTATI E DELLE PERFORMANCE
- ANALISI DEL POSIZIONAMENTO
- ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS
- ANALISI DEL MARKETING (4P)
- ANALISI DELLA VALUE CHAIN E DELL'ORGANIZZAZIONE
- ANALISI DEI BENI MATERIALI E IMMATERIALI

FASE 2

FORMULARE LE OPZIONI STRATEGICHE



- OBIETTIVI E PUNTI DI DISCORDIA PER LA SCELTA DELLA STRATEGIA
- OPZIONI DI CRESCITA PER LE IMPRESE ESISTENTI
- OPZIONI PER LE IMPRESE DI NUOVA COSTITUZIONE
- OPZIONI PER MIGLIORARE IL PROFITTO

FASE 3

VALUTARE E SCEGLIERE LE OPZIONI

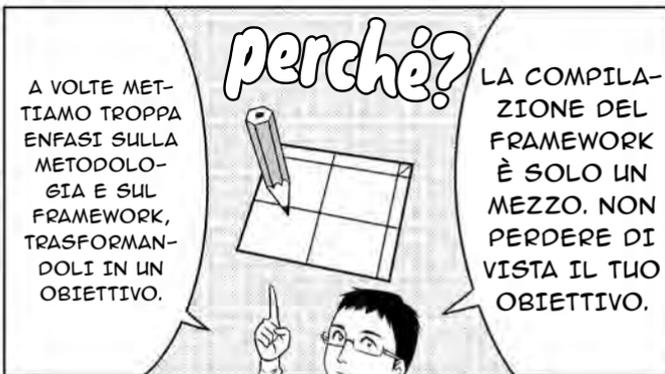
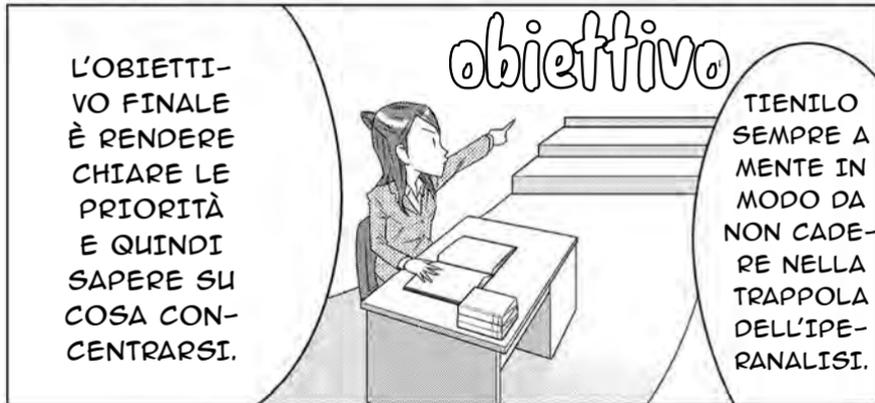


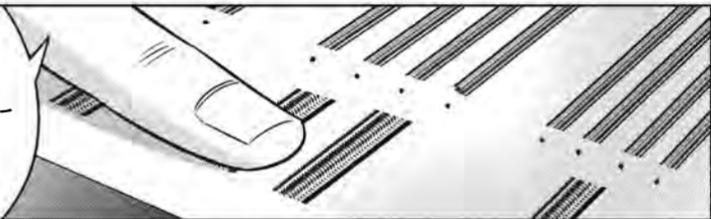
- VALUTARE LA RAZIONALITÀ
- VALUTARE LA PROBABILITÀ
- STIMOLARE LE INTUZIONI E L'ENTUSIASMO DELLE PARTI COINVOLTE

FASE 4

TRADURRE LE OPZIONI STRATEGICHE IN PIANI D'AZIONE

- TRADUZIONE IN UN PIANO
- TRADUZIONE IN UN'AZIONE
- ORGANIZZAZIONE IN PIANI ESEGUIBILI
- CREARE UNA STRUTTURA PER SUPERVISIONARE I PROGRESSI





TI SPIE-
GHERÒ
BREVEMEN-
TE OGNI
FASE.

FASE 1 ANALIZZA- RE LA SI- TUAZIONE



QUESTA È LA
FASE IN CUI
DEVI ANALIZZA-
RE E STUDIARE
OGNI PICCOLO
DETTAGLIO DEL-
LA TUA AZIENDA,
DEL MERCATO E
DEI CONCOR-
RENTI.

POTREMMO
DIRE CHE
QUESTA È LA
FASE PIÙ
IMPORTANTE.

METTI DA PARTE
I PRECONCET-
TI. RICORDA
DI RIMANERE
OGBIETTIVA E DI
RACCOLGERE
INFORMAZIONI
QUALITATIVE.

FASE 2 FORMULARE LE OPZIO- NI STRATE- GICHE



SULLA BASE
DELL'ANA-
LISI DELLA
SITUAZIO-
NE, PUOI
ESCOGITARE
VARIE OP-
ZIONI.

SE L'ANALISI
DELLA SITUAZIO-
NE È CORRETTA,
PROBLEMATICHE
E POSSIBILITÀ SI
PRESENTERANNO
DA SOLE.

ASSICURATI DI
TROVARE OPZIONI
STRATEGICHE
IN GRADO DI
AFFRONTARE
OGNI SITUAZIONE
CHE POTREBBE
INSORGERE IN
FUTURO.

**FASE 3
VALUTARE E
SELEZIONARE LE
OPZIONI**

QUI SCEGLI
I PILASTRI
PRINCIPALI
DELLA TUA
STRATEGIA
TRA LE VARIE
OPZIONI CHE
HAI INDIVIDUATO...

...CREANDO
E DANDO
PRIORITY
ALLE OPZIONI.

RICORDA: POTREBBE VERIFICARSI UNA SITUAZIONE IN CUI POTRESTI AVERE BISOGNO DI UN'OPZIONE CHE NON HAI SCELTO.

METTERE IN CHIARO IL MOTIVO PER CUI SCEGLI O NON SCEGLI UN'OPZIONE È MOLTO IMPORTANTE.

Go!!

**FASE 4
APPLICARE
LE OPZIONI SELEZIONATE AL PIANO ED ESEGUIRLO**

QUI DEVI APPLICARE PIANI D'AZIONE SPECIFICI E REALISTICI BASATI SUL TEMPO.

ANCORA UNA VOLTA, L'OBIETTIVO FINALE DELLA SELEZIONE DI UNA STRATEGIA È L'ESECUZIONE EFFETTIVA.

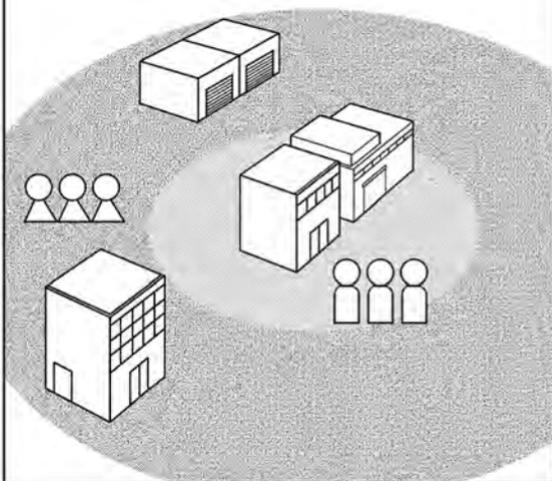
UNA STRATEGIA CHE NON PUÒ ESSERE ESEGUITA NON SERVE A NIENTE.

COME SCEGLIERE UNA STRATEGIA DI BUSINESS DI PRIM'ORDINE? ECCO UNA CITAZIONE DA "L'ARTE DELLA GUERRA" DI SUN TZU.

"SE CONOSCI IL NEMICO E CONOSCI TE STESSO, NON DOVRAI TEMERE IL RISULTATO DI CENTO BATTAGLIE".

IL "NEMICO" NON SONO NECESSARIAMENTE I TUOI CONCORRENTI. QUEL TERMINE PUÒ INCLUDERE QUALSIASI COSA, DAL MERCATO AI CONCORRENTI, MA ANCHE COLORO CHE POTREBBERO ESSERE DALLA TUA PARTE. CONSIDERALO COME "TUTTI GLI ELEMENTI ESTERNI".

"TE STESSO" INDICA LA TUA AZIENDA E LA TUA PRIMA LINEA, TUTTO CIÒ CHE TI RIGUARDA. DEVI AVERE UNA COMPRESIONE CHIARA E REALISTICA DELLA LINEA DEL FRONTE, ALTRIMENTI NON SARAI IN GRADO DI OPERARE CORRETTAMENTE NELLA FASE DI ESECUZIONE.



IN MOLTI CASI, L'AZIENDA NON HA UNA CONOSCENZA ACCURATA DEL MERCATO.

"POSSIAMO FARLO PERCHÉ LORO LO HANNO FATTO" È UN PENSIERO A CUI DEVI PRESTARE MOLTA ATTENZIONE.

PERCHÉ LE SITUAZIONI, I PROBLEMI, LE RISORSE DIFFERISCONO PER OGNI AZIENDA.

È UN SACCO
DI LAVORO,
MA SENTO DI
POTER IDEARE
UNA STRATEGIA
DI BUSINESS
DI BUSINESS
CHE METTA
TUTTI
D'ACCORDO!

L'IDEALE È COINVOLGERE
TUTTE LE PARTI IMPE-
GNATE NEL PROCESSO
DI SELEZIONE
PER CONDIVIDERE
I RISULTATI
DELL'ANALISI.

DISCUTERE DI OGNI
SINGOLO ARGOM-
ENTO FACCI
A FACCIA PER
ARRIVARE A UN
ACCORDO È
IMPORTANTE.



VA BENE,
LO
FARÒ!



WAAAHH

DEVO
FARLO!



APPLAUSI

MA...
DA DOVE
COMINCIO?



POF



Che cos'è una strategia?

⇒ **Le strategie sono ovunque**

Che cosa ti viene in mente quando senti la parola “strategia”?

Questo termine è onnipresente: sono certo che hai sentito parlare di molti diversi tipi di strategie, per esempio aziendale, del brand, di marketing, di vendita, organizzativa, delle risorse umane e così via. È spesso usato come sostantivo, ma è anche comune trovarlo nella forma aggettivata, come in sviluppo strategico, dispiegamento strategico dei dipendenti e ritiro strategico.

Quando senti dire “strategia XX” o “YY strategico”, provi la sensazione di avere di fronte qualcosa di ben pensato e meticolosamente pianificato. Ma il sostantivo “strategia” e l'aggettivo “strategico” sono spesso usati per coprire una mancanza di contenuto e profondità e per tale ragione a volte perdono il loro significato originale.

I media come giornali e riviste sono saturi delle parole “strategia” e “strategico”, e anche i piani rivelati dalle grandi aziende sono costellati di questi vocaboli. Ma allora che cos'è esattamente una strategia? Qual è la sostanza? Che cosa significa l'argomento di questo libro, “strategia di business”?

