



La strategia

**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

Prof. Federico Niccolini



Strategia

Etimologia: Dal *lat. Strategia* = comando dell'esercito, arte militare

Definizione: La tecnica di individuare obiettivi generali e finali di una guerra, di elaborare grandi linee di azione, predisponendo i mezzi per conseguire la vittoria con il minor sacrificio possibile

Estens. La tecnica di **individuare gli obiettivi generali** di un settore di attività e i **modi e i mezzi** per raggiungerli



Strategia organizzativa – Possibili definizioni

- **Piano** (che descrive l'allocazione di risorse e le attività) per l'**interazione** con l'ambiente (*co-opetitivo*) volto a raggiungere gli **obiettivi**
- La determinazione degli **obiettivi** fondamentali di **lungo periodo** dell'organizzazione e l'**adattamento** del corso delle proprie **azioni** e delle **risorse** necessarie al raggiungimento dei propri **obiettivi**

***Piano** = Complesso di indicazioni, ordinatamente elaborate e prefissate nella loro **successione**, per lo più (ma non necessariamente) in un documento scritto secondo le quali si intende predisporre o regolare lo svolgimento di una serie di attività d'impresa*

Definisce il fine, le finalità, le tecniche competitive e le relazioni con le principali categorie di stakeholders (dipendenti, clienti, fornitori ..)



Il processo strategico

1. **Analisi contingente:** esame delle opportunità e minacce, rilevazione del livello di incertezza, e delle risorse disponibili
- ↓
2. **Analisi interna:** valutazione **punti di forza e di debolezza** dell'organizzazione (competenze distintive)
- ↓
3. Focalizzazione della **missione**, **definizione** della **vision** e declinazione della **strategia** (obiettivi, interventi)
- ↓
4. **Progettazione organizzativa** (struttura, tecnologia, cultura) e esecuzione del piano strategico
- ↓
5. **Valutazione dell'efficacia**



Obiettivo

Origine del vocabolo

Scopo di una determinata azione militare, tattica o strategica. Analogamente il **bersaglio** a cui è diretto il tiro dell'artiglieria o un bombardamento aereo in azioni belliche. Per estensione: **meta** che ci si propone di raggiungere, fine, proposito (Vocabolario Treccani)



Alcune definizioni

Una **posizione** che si è **pianificato** di **raggiungere** o un **risultato** che si è pianificato di **ottenere**

Uno **stato desiderato** delle **cose** che l'organizzazione cerca di **raggiungere**



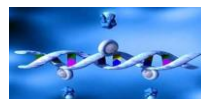
Mission

Lo **scopo** fondamentale si identifica con quella che viene definita la mission.

E' la **ragion d'essere**, non un obiettivo o una strategia di business (Collins e Porras, 1996)

*La mission è lo scopo, quel **senso di finalità** che trascende la soddisfazione degli azionisti e dei dipendenti. E' il contributo, in qualche modo **unico**, che l'organizzazione dà al mondo, di aggiungere una **distinta fonte di valore*** (Senge P., 2006: 237)

Risponde alla domanda: **perché?**
(perché l'organizzazione esiste?)



La mission – lo scopo – ha un orizzonte temporale lunghissimo (per Collins e Porras di almeno un secolo), è un punto di riferimento da perseguire sempre, ma non raggiungibile





Mission -Esempi

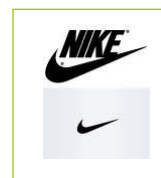


Risolverei problemi non risolti in modo innovativo

Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose come i ricchi



Dare un contributo tecnico per il progresso e il benessere dell'umanità



Vivere l'emozione della competizione, vincendo e frantumando i concorrenti



Mission

Normalmente è formalizzata in un **documento ufficiale** con finalità comunicative

La versione ufficiale è costruita anche con una funzione di **legittimazione** verso gli **stakeholder** interni (dipendenti) ed esterni (clienti, fornitori, investitori..)

Obiettivi operativi

Concretamente perseguiti

Obiettivi di performance, (utili, redditività, crescita, volume, ..), di produttività, di mercato, di risorse (materiali o finanziarie ...)



Obiettivo

Elementi costitutivi:

intenzione, avvenimenti futuri e azioni

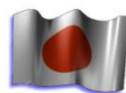
- ✓ **Obiettivi chiusi** - quattro attributi: contenuto, misura (o indicatore), livello (scala di confronto), vincolo di tempo
- ✓ **Obiettivi aperti** – Senza scadenze



Cos'è un obiettivo?



W. Ouchi. Analisi effettuata nel quartiere generale americano di una banca giapponese



Nel corso di un'intervista fatta ai vicedirettori americani della banca chiesi loro come si sentissero a lavorare per una banca giapponese

Ci pagano bene, ci trattano bene ... siamo soddisfatti.

Se poteste cambiare qualcosa di questa banca, che cosa cambiereste?

La risposta fu talmente rapida da capire che si erano già posti la domanda: questi giapponesi non capiscono l'importanza degli obiettivi e ciò ci fa diventare matti

Successivamente mi trovai ad intervistare il presidente giapponese temporaneamente incaricato a gestire le attività e gli chiesi che cosa ne pensasse dei vicedirettori americani

Lavorano sodo, sono fedeli e dotati di alta professionalità

Poi gli chiesi se desiderasse cambiare qualcosa dei vicedirettori

Questi americani sembra proprio che non siano in grado di capire gli obiettivi, fu la risposta

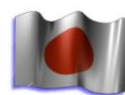
(Cfr., MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 2002: p. 131)



Cos'è un obiettivo?



I due soggetti si imputavano a vicenda di non capire gli obiettivi. Quindi sentii il bisogno di chiarire il punto.



Cominciai dai vicedirettori americani "il capo non riesce a darci dei targets specifici, si rifiuta di dirci i risultati che si attende da noi nel prossimo trimestre. Come facciamo a sapere se facciamo bene o se facciamo male senza questi riferimenti?

Ogni grande azienda o ufficio pubblico americano dedica gran parte del suo tempo a definire obiettivi specifici e misurabili. Ogni business school americana insegna ai suoi studenti a trasformare gli obiettivi generali in targets misurabili

Ritornai a intervistare il presidente giapponese che mi spiegò: se solo mi riuscisse spiegare a questi americani il **modo di concepire** le attività bancarie, di far capire **che cosa significa** per noi il business, i rapporti che intendiamo instaurare con i clienti e con le comunità ..

.. Sarebbero in grado di capire da soli quale obiettivo è adeguato per ogni situazione (per quanto inusuale questa situazione possa essere) e non dovrei sempre sovraccaricarmi di lavoro per dir loro cosa devono fare, né sarei obbligato a stabilire specifici targets

(Cfr., MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 2002: p. 131)



Vision: l'essenza

*La rappresentazione del **futuro** che cerchiamo di creare*

(Senge, *La quinta disciplina*, 2006: 237)

Stato desiderato delle cose, che al momento **non esiste** e che verificandosi cambierebbe, talvolta notevolmente, la realtà esistente"

(Niccolini, *Responsabilità Sociale e Competenze organizzative distintive*, 2008: 83)



Vision



MISSION IMPOSSIBLE?

2600-2400 a. C.: Sfida "ardua"
(nel momento in cui i primi la
hanno concepita, per la maggior
parte delle persone era
apparentemente "impossibile")



NO: grazie alla cultura del
momento, alla volontà ed alle
capacità organizzative

Cfr. Niccolini F., *Sfide Ambientali ardue e vision condivisa di rete*, Sviluppo e Organizzazione, 2007, par. 9

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Vision: esempio



MISSION IMPOSSIBLE?

Costruire Piazza
dei Miracoli

Da questa "posizione":



Prima della Vision

A questa:



Da Agosto 1173

t

Fattori alla base del successo: vision, cultura coerente,
competenze organizzative (tecnologia, pianificazione),
coordinamento sociale e fiducia

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Vision: esempio "storico"



Bill Gates (1980) – "Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato"



Intento strategico

Definizioni

Intento: il fine che ci si propone di raggiungere e a cui tende l'azione. Non differisce da intenzione (= direzione della volontà verso un determinato fine), ma indica volontà più determinata (Vocabolario Treccani)

Intento strategico: sistema di forze che indirizza le energie aziendali verso un unificante e focalizzato obiettivo generale

(Hamel G., Prahalad C.K., *Strategic intent*, *Harvard Business Review*, Jul.-Aug 2005, 148-161)

Aspetti costituenti

Missione – Idee di governo

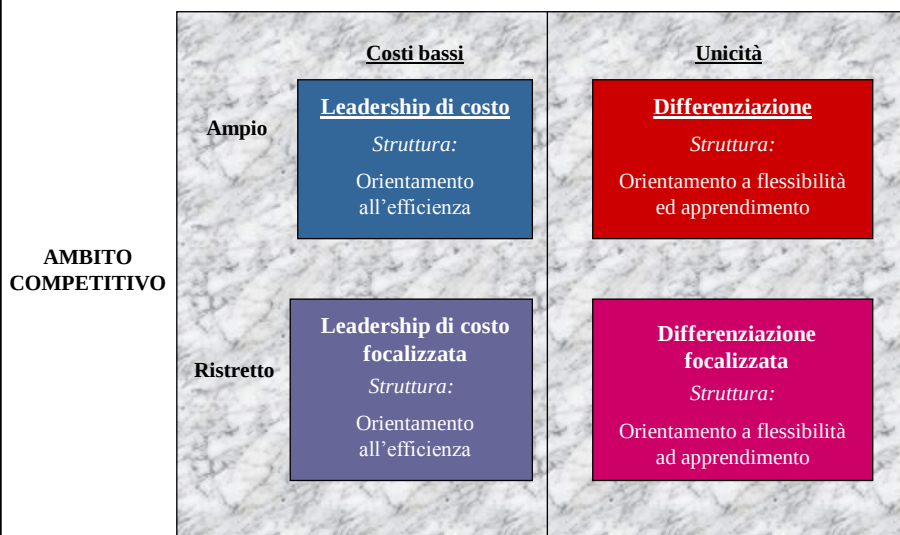
Core competence

Vantaggio competitivo

Hamel G., Prahalad C.K., *Strategic intent*, *Harvard Business Review*, Jul.-Aug 2005, 148-161)



Le strategie competitive di Porter



Esempi di strategie di differenziazione





Esempi di strategie di differenziazione



Esempio di strategia di differenziazione focalizzata (agrituristica)





"Unicità"



Esempi di strategie di leadership di costo (prodotto indifferenziato – mass/old tourism)





Tipologie strategiche di Miles e Snow

Strategia	Caratteristiche Ambiente	Caratteristiche Struttura - Progettazione organizzativa
Esplorazione	Incertezza, dinamicità, crescita .	<i>Learning organizations</i> , strutture flessibili e decentralizzate
Difesa	Stabile, declino	Orientamento all'efficienza, centralizzazione
Analisi	Due tipologie: 1 stabile, 1 dinamico	Bilanciamento tra efficienza e apprendimento (innovazione)
Reattiva	Turbolento, minacce e opportunità improvvise	Assenza di una forte relazione tra strategia e struttura, di un chiaro approccio organizzativo e spesso di una vera e propria strategia