



Impossibile visualizzare l'immagine. La memoria del computer potrebbe essere insufficiente per aprire l'immagine oppure l'immagine potrebbe essere danneggiata. Riavvia il computer e apri di nuovo il file. Se viene visualizzata di nuovo la x rossa, potrebbe essere necessario eliminare l'immagine e inserirla di nuovo.

La strategia

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Strategia – Possibili definizioni

- La **risposta** di un'organizzazione al suo ambiente
- **Mezzo** attraverso il quale l'organizzazione affronta le **contingenze** causate dall'**ambiente**
- **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**



Strategia

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 della **strategia** (obiettivi, interventi)



4. **Progettazione organizzativa** (struttura, tecnologia, cultura) e esecuzione del piano strategico



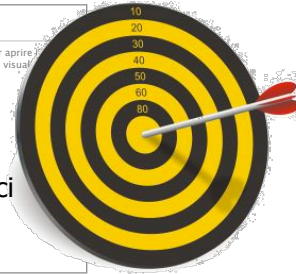
5. **Valutazione dell'efficacia**



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**



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



Tipologie di Obiettivi

Elementi costitutivi:

intenzione,  Impossibile visualizzare l'immagine. La memoria del computer potrebbe essere insufficiente per aprire l'immagine oppure l'immagine potrebbe essere danneggiata. Riavviare il computer e aprire di nuovo il file. Se viene visualizzata di nuovo la x rossa, potrebbe essere necessario eliminare l'immagine e inserirla di nuovo. avvenimenti futuri e azioni

Obiettivi ufficiali

Dichiarazioni formali sull'ambito di business e sui risultati che l'organizzazione cerca di raggiungere

Obiettivi operativi

Designano i fini perseguiti attraverso le procedure operative dell'organizzazione e spiegano cosa l'organizzazione sta effettivamente cercando di fare



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)



Mission

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

E' la **ragion d'essere**, non un (semplice) 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

3M

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





Vision: essenza del concetto

Capacità di vedere [Treccani] Che cosa? : ciò che ancora non esiste (Clancy, Krieg, 2002: 97)

Leonardo



(1452-1519)

✗

Impossibile visualizzare l'immagine. La memoria del computer potrebbe essere insufficiente per aprire l'immagine oppure l'immagine potrebbe essere danneggiata. Riavviare il computer e aprire di nuovo il file. Se viene visualizzata di nuovo la x rossa, potrebbe essere necessario eliminare l'immagine e inserirla di nuovo.



Vite aerea



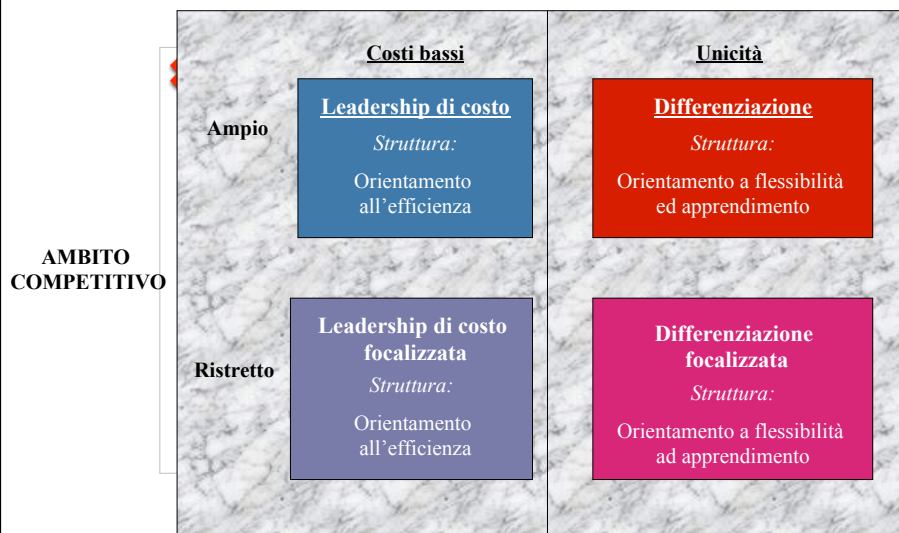
Aliante

*“Una volta che avrete conosciuto il **volo** camminerete sulla terra guardando il cielo perché là siete stati e là desiderate tornare”*

¹Descrizione vivida e tangibile di un futuro che ~~7~~ ora e che cerchiamo di creare
(Cfr. Niccolini F., *Organizational perspectives for Italian protected areas* in Morandi F. – Sargolini M. – Niccolini F., *Parks and Territory*, List, Barcellona, par 1.2., part II).



Le strategie competitive di Porter

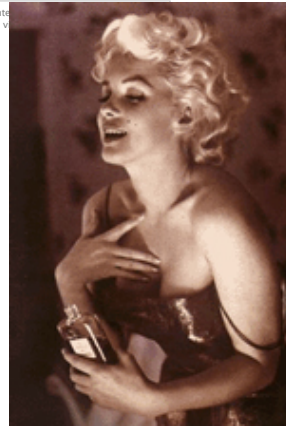




Esempi di strategie di differenziazione



Il computer potrebbe essere insufficiente per visualizzare l'immagine. Riavviare il computer e aprire di nuovo il file. Se viene visualizzata una schermata rossa, potrebbe essere necessario eliminare l'immagine e inserirla di nuovo.



Esempi di strategie di leadership di costo

RYANAIR



Impossibile visualizzare l'immagine. La memoria del computer potrebbe essere insufficiente per visualizzare l'immagine. Riavviare il computer e aprire di nuovo il file. Se viene visualizzata una schermata rossa, potrebbe essere necessario eliminare l'immagine e inserirla di nuovo.

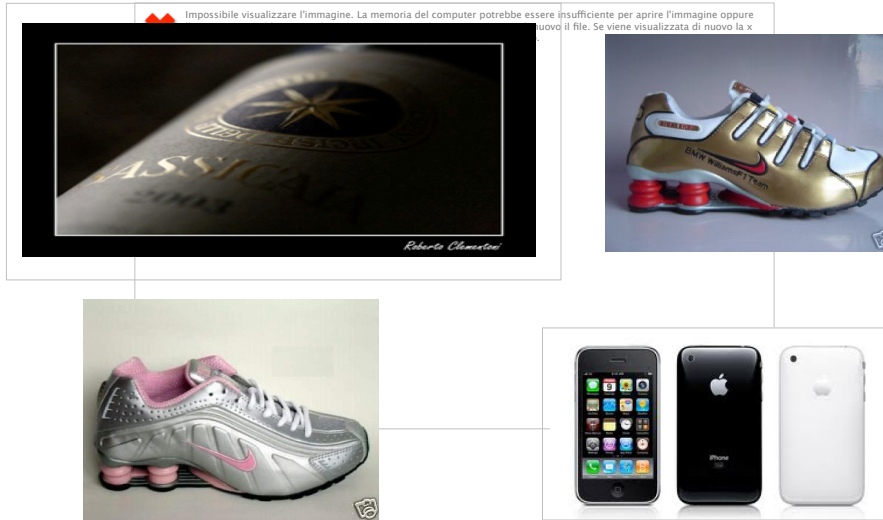
*"It's the oldest, simplest formula: Pile 'em high and sell 'em cheap . . .
We want to be the Wal-Mart of the airline business. Nobody will beat us on price. EVER."*

CEO of Irish airline Ryanair





Esempi di strategie di differenziazione



Tipologie strategiche di Miles e Snow

Strategia	Caratteristiche Ambiente	Caratteristiche Struttura - Progettazione organizzativa
Esplorazione	Dinamicità, crescita del settore	<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