

Organizzazione e Strutture Aziendali

MODULO 2

Lezione 6

La strategia e l'organizzazione

Prof. Paolo Di Marco

Agenda

- ▣ L'analisi competitiva dell'ambiente interno
 - ▣ La catena del valore
 - ▣ Dalla catena del valore al business model
 - ▣ Il business model
 - ▣ Il business system
- ▣ L'orientamento strategico
 - ▣ L'impostazione strategica
 - ▣ La vision
 - ▣ La mission
- ▣ L'evoluzione della strategia
 - ▣ Innovation and Technology Competition
 - ▣ Relationship and Network Competition
 - ▣ Global and Local Market Competition
 - ▣ Environment Competition

Lezione 6/2

L'analisi competitiva dell'ambiente interno

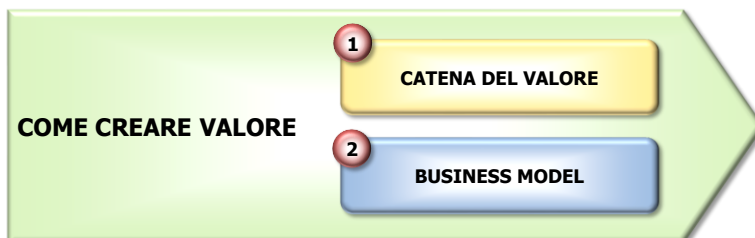


L'analisi competitiva dell'ambiente interno



Per identificare le peculiarità dell'organizzazione, è necessario volgere lo sguardo all'**ambiente interno** rappresentato dall'insieme degli elementi che creano **valore**:

- la **catena del valore** (interna);
- il **business model** (catena del valore allargata).



Lezione 6/4

Costruzione della catena del valore



Lezione 6/5

La catena del valore



Le attività principali della catena del valore, attraverso la loro generazione di valore, determinano un **marginе economico** (vendite detratte dei costi) per l'azienda.



La catena del valore è un **sistema integrato** di **attività correlate** ed è fondamentale approfondire le informazioni che caratterizzano le **relazioni** che si stabiliscono tra le attività, perché il vantaggio competitivo è legato più ai collegamenti che al modo di svolgere le singole attività.

Lezione 6/6

Le due tipologie di attività



Questo modello prevede **nove attività** (o insieme di attività) strategicamente rilevanti, ciascuna delle quali genera un valore e un relativo costo, che possono essere raggruppate in due tipologie:

ATTIVITÀ PRIMARIE

Sono quelle che **generano valore per il cliente** perché realizzano o commercializzano il prodotto e/o il servizio.

ATTIVITÀ DI SUPPORTO

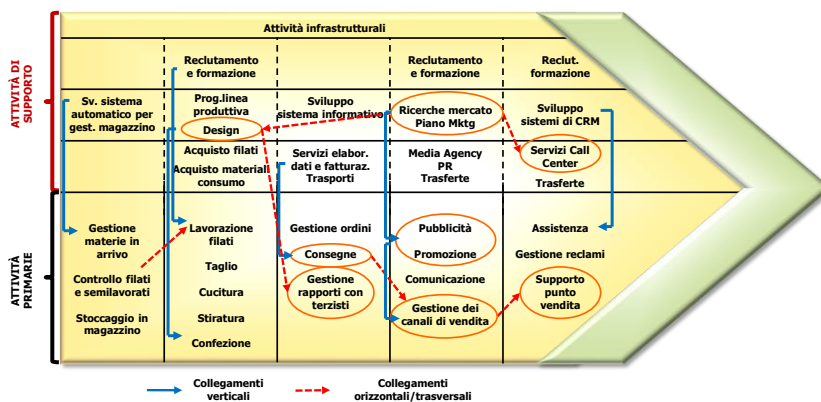
Sono quelle che **qualificano le primarie** e sono, ad esempio, le attività preposte agli acquisti degli input, le attività che si occupano della gestione del personale, le attività dedicate allo sviluppo delle tecnologie, ecc.

Lezione 6/7

I collegamenti interni verticali e orizzontali



Nella figura possiamo vedere l'esempio della catena del valore di un'azienda del settore tessile. Sono state cerchiare in rosso le **attività rilevanti** ritenute strategicamente più importanti per l'azienda perché generano un elevato valore.

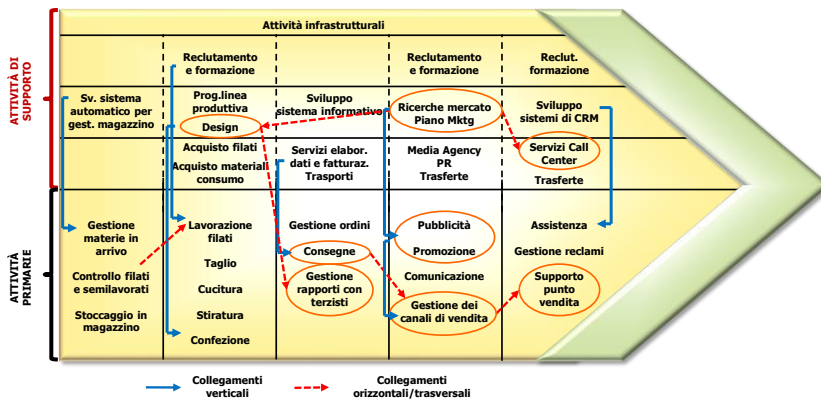


Lezione 6/8

I collegamenti interni verticali e orizzontali



In figura sono evidenziati con tratti di colore blu i **collegamenti verticali** tra le varie sotto attività. Inoltre, sono collegati con tratti di colore rosso tratteggiati i **collegamenti orizzontali/trasversali**, che generano delle relazioni sequenziali.

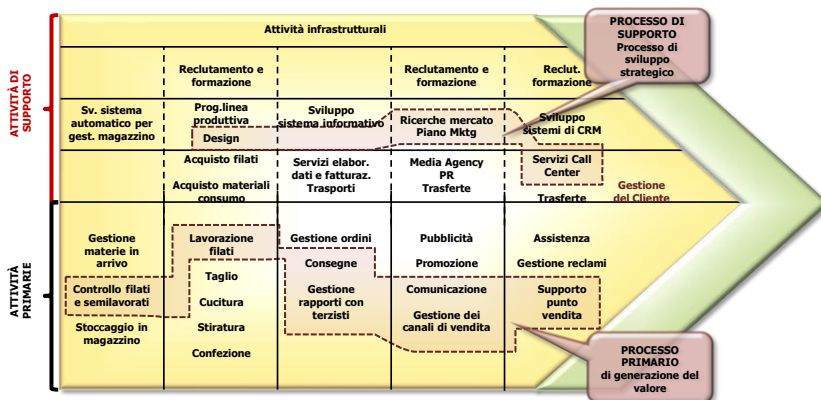


Lezione 6/9

I processi



In figura sono raggruppati in aree rosse trasparenti con contorno rosso tratteggiato i **processi** principali all'interno della catena del valore di un'azienda operante nel settore tessile, ovvero quelli di generazione del valore e di sviluppo strategico.

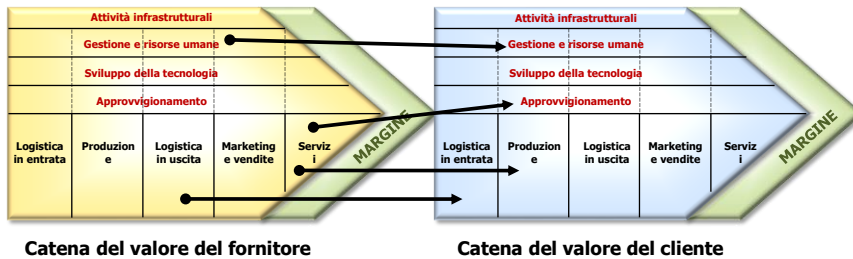


Lezione 6/10

I collegamenti esterni



Dopo aver individuato come l'organizzazione genera valore al suo interno, si deve considerare che il vantaggio competitivo si costruisce anche attraverso **le relazioni a monte e a valle** dell'impresa, ossia con l'interazione delle catene del valore dei fornitori e quelle dei clienti.



Questo permette di leggere l'organizzazione attraverso tutte le relazioni di valore che instaura internamente, esternamente a monte e a valle.

Lezione 6/11

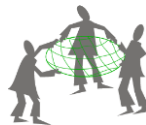
Dalla catena del valore al business model



Per tenere conto delle interazioni tra un'impresa e la sua rete di collegamenti esterni, R. Normann e R. Ramirez hanno esteso il concetto di catena a quello di **costellazione del valore**.

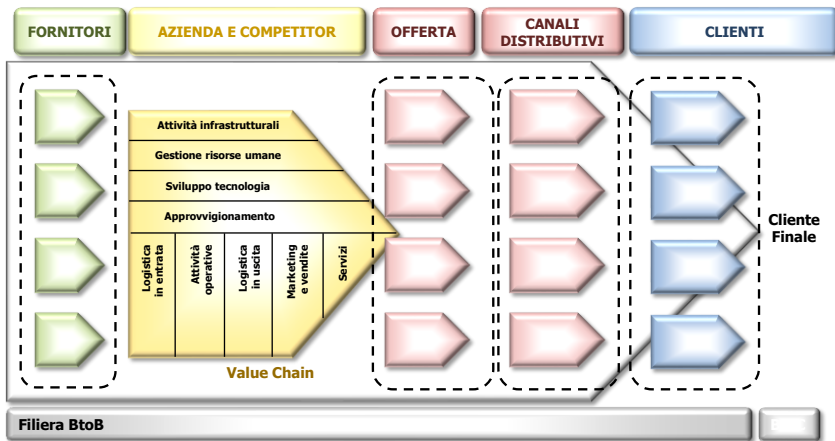
In quest'ottica, l'azienda deve aggiungere alla catena tradizionale una fitta **rete di relazioni** che assomiglia molto più ad una costellazione piuttosto che ad una catena.

*“la catena del valore di un'impresa si relaziona con quella dei suoi clienti, fornitori, partner commerciali e finanziari. Si avrà quindi una catena del valore allargata, estesa, definita in questo testo come rappresentativa del **business model**”.*



Lezione 6/12

Il business model

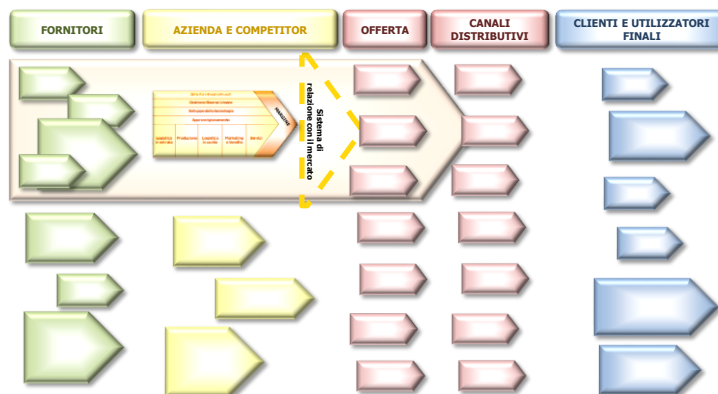


Lezione 6/13

Il business system



Dopo aver realizzato il business model di un'azienda è possibile, aggregando quelli dei concorrenti, sviluppare il **business system**, ovvero una rappresentazione allargata che passa dalla visione incentrata sulla singola azienda a quella del settore.



Lezione 6/14

L'orientamento strategico



L'orientamento strategico



La fase di analisi e valutazione della situazione attuale rappresenta il presupposto per intraprendere quella di impostazione della strategia volta allo sviluppo della progettazione organizzativa.

Particolari strumenti strategici sono fondamentali per pianificare una strategia idonea e coerente all'impresa.

In particolare, si pone l'attenzione sull'**impianto strategico** (strategy statement), che definisce l'**orientamento strategico** di lungo periodo in termini di **vision** e **mission**.



L'impostazione strategica



Lo sviluppo di una nuova strategia inizia tenendo in considerazione i **bisogni dei clienti** e i valori dell'**organizzazione**.

Per sviluppare l'orientamento strategico di fondo si definiscono alcune proposizioni come la **vision**, la **mission**, la **strategia** e gli altri **imperativi strategici**.

La continua realizzazione della strategia produce e consolida nel tempo una **cultura d'impresa** caratteristica, ovvero il modo specifico di fare impresa in quella realtà organizzativa. Quello che, invece, è espressione di cultura organizzativa è la **gestione della cultura** (cultural management), ovvero quello che l'organizzazione mette in pratica tutti i giorni per soddisfare i bisogni dei clienti e soprattutto il modo specifico in cui lo fa.

Lezione 6/17

La formulazione strategica

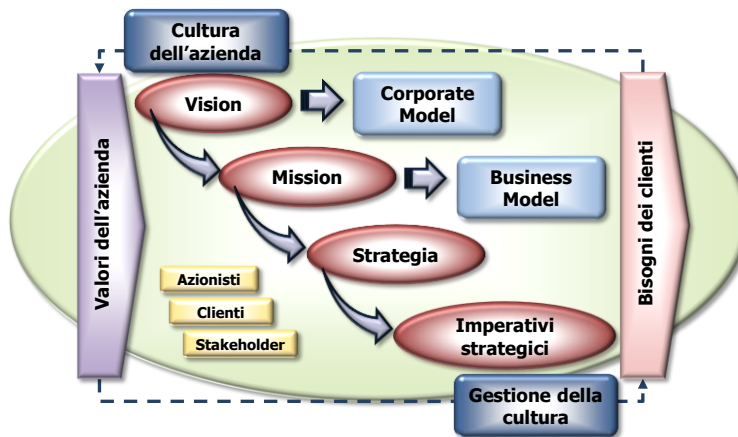


Lezione 6/18

L'impostazione strategica



Tale impianto denominato **impostazione strategica** (strategic statement) è differente e caratteristico per ciascuna impresa.



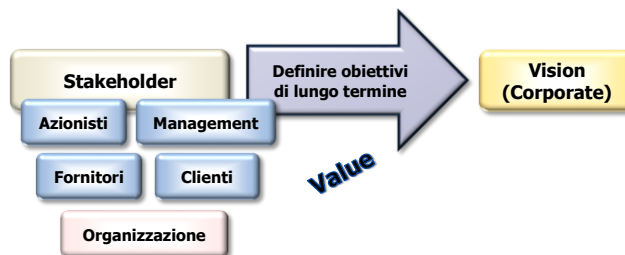
Lezione 6/19

La vision



La **vision** rappresenta ciò che l'azienda intende diventare e indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni dell'azienda incentivando all'azione.

È rivolta agli **stakeholder**, in particolare, all'**organizzazione interna** e si proietta su un **orizzonte temporale di lungo periodo** (10-20 anni).



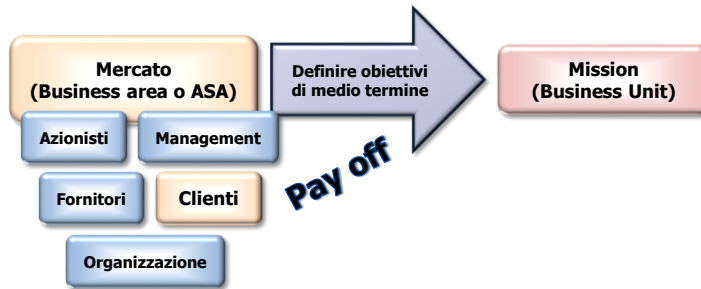
Il "manifesto" della vision, il cosiddetto **vision statement**, dovrebbe essere tale da spronare gli stakeholder interni all'impresa e renderli orgogliosi di farne parte.

Lezione 6/20

La mission



La **mission** è la guida per realizzare la **business idea**, si focalizza sul presente e descrive in modo chiaro quello che si deve realizzare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi. È **rivolta all'esterno**, al mercato e ai clienti ed ha un orizzonte temporale di **medio periodo** (5-6 anni).



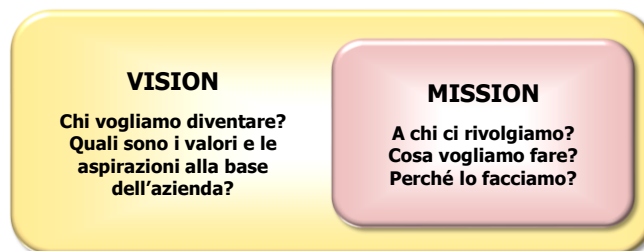
Il **mission statement** è il "manifesto" della mission ed è in molti sensi conseguente al vision statement.

Lezione 6/21

Vision e mission



È importante precisare che vision e mission sono **aspetti integrati**: per poter realizzare la vision è necessario procedere per orientamenti strategici, che di volta in volta si strutturano attraverso una mission e mediante obiettivi chiari, identificabili, misurabili e raggiungibili.

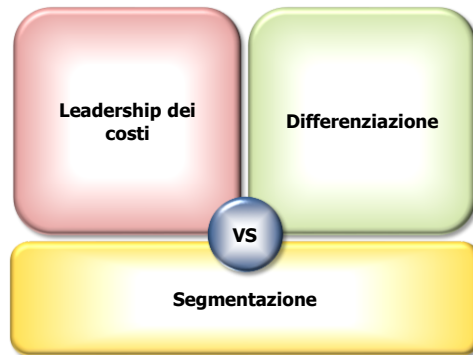


Lezione 6/22

Le strategie di base di M. E. Porter



M. E. Porter dichiara che le imprese seguono diverse linee strategiche per conseguire i propri obiettivi, la **strategia** prescelta sarà quella che meglio **aderisce alle caratteristiche** e **alle competenze** dell'**impresa** stessa.

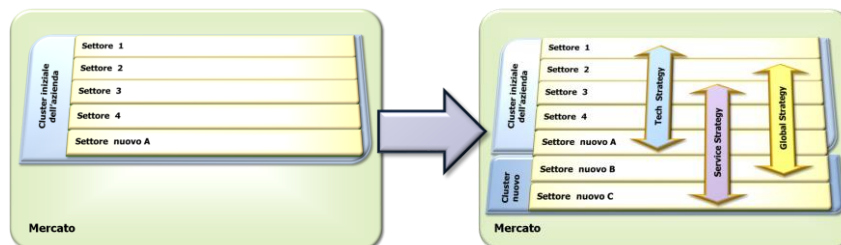


Lezione 6/23

Potenzialità delle strategie competitive evolute



Nel contesto attuale, esistono innumerevoli dimensioni della competizione ma, tra le più rilevanti e prevalenti, si possono evidenziare l'importanza della competizione nell'**ambito tecnologico** e in termini di **innovazione**, la considerevole attenzione alla competizione in termini di **network relazionali** e **collegamenti industriali** (alleanze e partnership) e la naturale competizione sul **mercato** in termini **globali** e **locali**.



Lezione 6/24

L'evoluzione della strategia



L'evoluzione della strategia (1)



TECH-DIGITAL
STRATEGY

SERVICE-
RELATIONSHIP
STRATEGY

GLOBAL-MARKET
STRATEGY

+

ENVIRONMENT
STRATEGY

Non potendo rappresentare in maniera sintetica e univoca il restante gruppo di variabili, si propone di caratterizzare questa dimensione attraverso **due attributi correlati nel tempo**:

VELOCITÀ

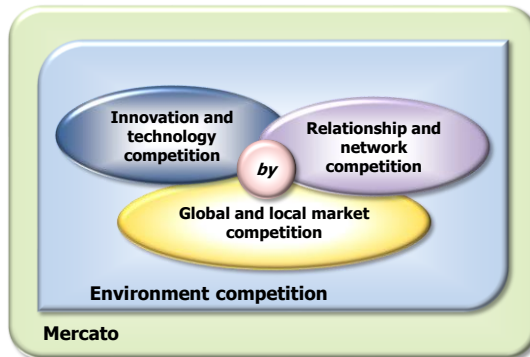
SINCRONIA/
ASINCRONIA

Lezione 6/26

L'evoluzione della strategia (II)



Le imprese rispondono alle dimensioni competitive appena descritte attraverso la definizione di una **strategia unica**, che sarà più o meno **orientata** allo **sviluppo della tecnologia**, alla **gestione delle relazioni**, all'**incremento e mantenimento del mercato** e al **presidio del contesto-ambiente di riferimento**.

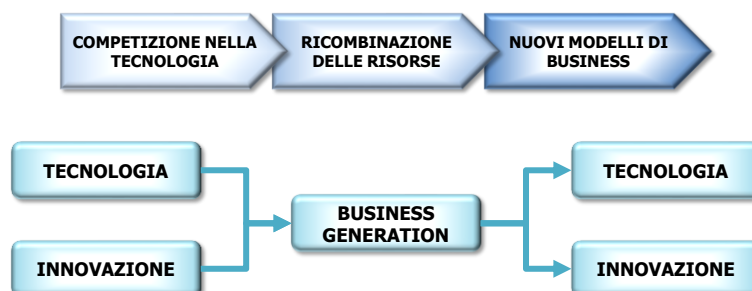


Lezione 6/27

Innovation and Technology Competition (I)



L'innovazione in ambito tecnologico rappresenta uno dei driver più rilevanti e dinamici perché potenzialmente **disruptive**, ovvero in grado di ridefinire le regole competitive di un settore.

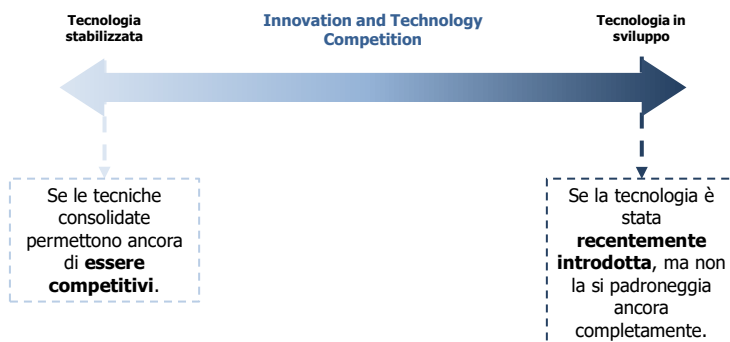


Lezione 6/28

Innovation and Technology Competition (II)



L'**innovation and technology competition** è definita come la dimensione in grado di esercitare sul sistema sia cambiamenti in forma esplicita sia cambiamenti di natura indiretta, abilitando nuovi processi di innovazione e trasformazione, a volte non facilmente prevedibili.

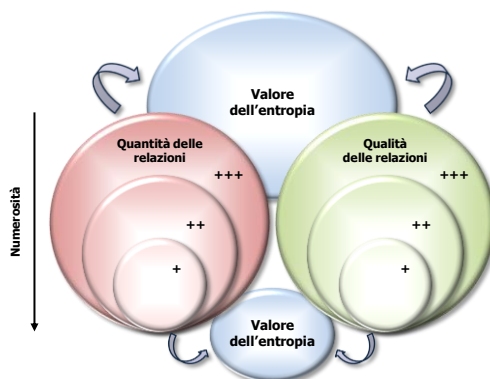


Lezione 6/29

Relationship and Network Competition (I)



Per l'azienda avere un **sistema di relazioni** (collegamenti, partenariati, alleanze, accordi, network, ecc.), **forti e funzionanti**, è strategico per lo sviluppo dell'organizzazione.

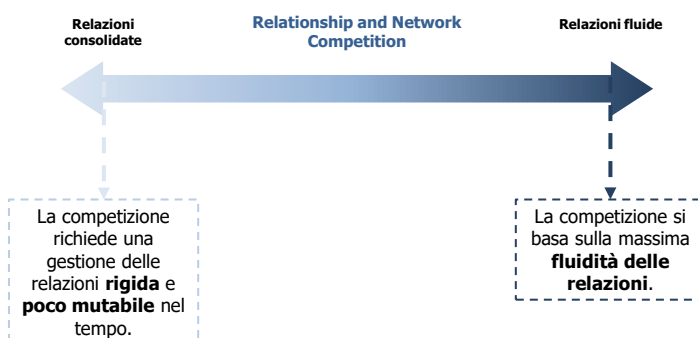


Lezione 6/30

Relationship and Network Competition (II)



La **relationship competition** è la dimensione della competizione rappresentata dal **valore** che viene **generato dal sistema di relazioni**, che si realizzano, o che potenzialmente si possono realizzare, nell'ambiente di riferimento dell'impresa, tra gli **stakeholder** del sistema.

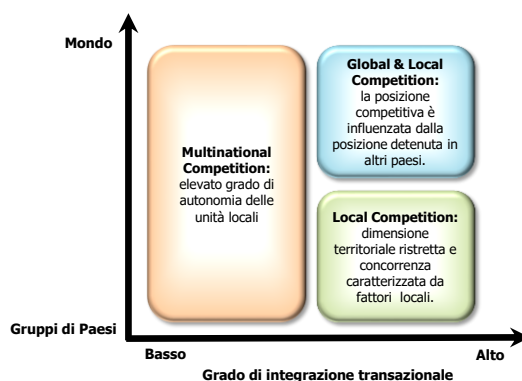


Lezione 6/31

Global and Local Market Competition (I)



Le caratteristiche della market competition dell'impresa condizionano notevolmente le scelte in tema di assetto strategico. In quest'ambito si distingue tra **multinational competition**, **global competition** e **local competition**.



Lezione 6/32

Global and Local Market Competition (II)



La **market competition** è l'ambito principale in cui si realizza la **dimensione competitiva "naturale"** delle imprese.



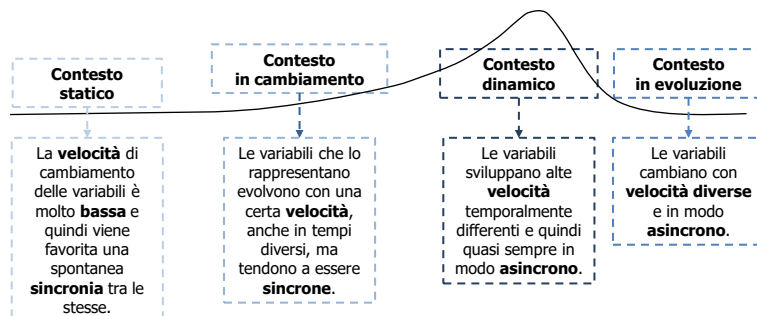
Lezione 6/33

Environment Competition (I)



L'**environment competition** individua il **contesto ambientale "generale"** in cui l'impresa è inserita, in cui compete con altri soggetti e da cui riceve pressioni, sollecitazioni e condizionamenti che non sono compresi nelle altre tre competition.

La **velocità** di mutamento del quadro ambientale e la **sincronia** con cui cambiano le variabili possono essere sintetizzate in quattro contesti di riferimento a seconda delle loro combinazioni:



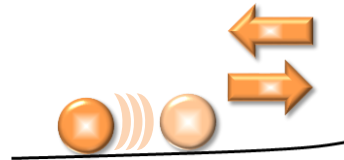
Lezione 6/34

Environment Competition (II)



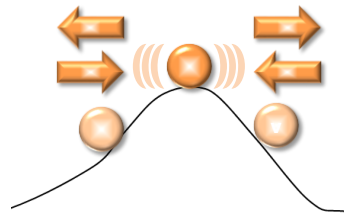
La prima parte a sinistra della curva raffigura il **contesto statico**, i cambiamenti avvengono in un arco temporale molto lungo e in modo altrettanto lento, tanto da determinare una sincronia tra i cambiamenti.

In questo contesto le organizzazioni si trovano in una sorta di **equilibrio statico** rappresentato da posizioni sul tratto piano della curva.



La sommità della curva descrive una condizione di **contesto dinamico** che è soggetto a **frequenti variazioni della velocità**. Nel contesto dinamico le **variabili si evolvono con velocità diverse e in modo asincrono**.

Nel contempo i sistemi organizzativi percepiscono il **valore del mantenere un equilibrio dinamico** e, pertanto, mettono in atto approcci che permettono di mantenere un bilanciamento.



Lezione 6/35