

24/02/11

Obiettivi e strategie delle organizzazioni

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA
CORSO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
FEDERICO CANELLA

L'obiettivo ufficiale dell'organizzazione

2

- Un obiettivo organizzativo ufficiale è uno stato desiderato che l'organizzazione cerca di raggiungere
- Gli obiettivi sono determinati dal vertice aziendale e tentano di trovare elementi unificanti di quanto definito nell'approccio stakeholder.
- Stato presente vs stato desiderato
- Sintesi tra
 - Ambiente esterno (opportunità, minacce, incertezza, risorse)
 - Lo stato presente (forze, debolezze, competenza distintiva, performance)

Federico Canella - Università di Bologna

Il vantaggio competitivo vs competenza distintiva

3

- Il vantaggio competitivo è una condizione particolare dell'organizzazione che le permette di soddisfare clienti e mercato meglio dei concorrenti.
 - Es Walgreens (catena farmacie):
 - ha aperto numerosi punti vendita nelle posizioni migliori
 - Piccoli servizi di cura (vaccini)
 - Aprire centri sanitari aziendali
- La competenza distintiva è qualcosa che l'organizzazione fa particolarmente bene rispetto ai concorrenti.
 - Il call center di Vodafone
 - Le sale riunioni dei Boscolo Hotel
 - I motori benzina di Fiat (Multiair)

Federico Canella - Università di Bologna

L'obiettivo ufficiale dell'organizzazione

4

- Gli obiettivi sono determinati dal vertice aziendale
- L'obiettivo ufficiale è un progetto strategico unificante e convincente che spinge a concentrare le risorse e le energie dell'organizzazione. Ha maggiore valenza interna.
- Esempi:
 - Vodafone Omnitel NV (2008): Battere Telecom
 - Telecom Italia (2010): tornare la numero 1
 - Coca Cola: Mettere una Coca Cola in mano ad ogni consumatore del mondo
- Questi determinano poi la strategia che rappresenta il "come" gli obiettivi saranno raggiunti, ovvero la via, il modo
- Quindi determinano la struttura che permette di agire la strategia, il "chi" fa "cosa".

Federico Canella - Università di Bologna

La missione

5

- La **missione** di un'organizzazione o impresa è la sua "dichiarazione di intenti", del suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.
- Il *mission statement* è il "manifesto" della missione ed è in alcuni casi si parla di visione aziendale (*vision statement*). La missione è spesso messa per iscritto e ampiamente comunicata.
 - Esempio Aeca: "Da sempre, e da trent'anni, crediamo nell'importanza di lavorare con un progetto educativo integrale per la persona, un progetto capace cioè di considerare accanto alla crescita delle abilità professionali, lo sviluppo dell'insieme delle potenzialità della persona, intrecciando così dimensione etica, culturale e sociale."
- **Funge da:**
 - elemento di integrazione organizzativa e di comunicazione esterna
 - elemento di appartenenza/legittimazione (ai diversi gradi di coinvolgimento) degli stakeholder

Federico Canella - Università di Bologna

Walt Disney – Wal Mart

6

- Walt Disney – "Rendere felici le persone" ("To make people happy")
- Wal-Mart – "Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi" ("To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people.")

Federico Canella - Università di Bologna

Esempi di missione: Nokia

7

- "Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone - sia quando sono lontane che faccia-a-faccia - e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno." ("By connecting people, we help fulfill a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need.")

Federico Canella - Università di Bologna

Fed Ex

8

- FedEx – FedEx è vocata alla nostra filosofia “persone-servizio-profitto”. Noi otterremo eccellenti rendimenti finanziari fornendo un servizio di trasporto terra-aria globale, competitivo e totalmente affidabile, avente ad oggetto beni e documenti ad alta priorità che necessitano di una consegna rapida e tempestiva." ("FedEx is committed to our People-Service-Profit Philosophy. We will produce outstanding financial returns by providing totally reliable, competitively superior, global, air-ground transportation of high-priority goods and documents that require rapid, time-certain delivery")

Federico Canella - Università di Bologna

Obiettivi operativi

9

- **Obiettivo organizzativo-obiettivo comunicato (missione)**
 - Strategia e struttura
 - ✦ Obiettivi Operativi
- **Gli obiettivi operativi sono una implementazione della strategia e spiegano cosa l'organizzazione deve svolgere. Essi danno la direzione da seguire per le decisioni quotidiane all'interno delle singole unità organizzative. Linguaggio.**
- **Tipi di obiettivi operativi:**
 - Performance (redditività, fatturato, qta output, qualità e qta unità di servizio per no profit)
 - Risorse (attrarre le migliori risorse finanziarie, umane, tecnologiche, es ENI, intimitissimi)
 - Mercato (penetrazione settoriale, espansione geografica, crearne, es ARPU v/f)
 - Sviluppo del personale (formazione, sicurezza, crescita)
 - Produttività (efficienza, produttività per input, per dipendente)
 - Innovazione e cambiamento (sviluppo prodotti, servizi, processi es pharma)

Federico Canella - Università di Bologna

A cosa servono gli obiettivi specifici

10

- **Fissare obiettivi ambiziosi ma realizzabili è motivante.**
- **Tracciano linee guida, integrazione organizzativa,**
- **Guidando il comportamento, dando direzioni implicitamente vengono tracciati confini.**
- **Sono uno standard per misurare i risultati e implementare un sistema premiante.**
- **L'esempio più diffuso è il budget.**
- **Es Sammontana**

Federico Canella - Università di Bologna

Le strategie secondo Porter

11

- La strategia è un piano di interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi.
- Le organizzazioni per formulare la strategia devono studiare l'ambiente competitivo nelle sue 5 forze:
 - Nuovi entranti (barriere all'entrata: investimenti, marchio, tempo, contratti, brevetti)
 - Il potere dei fornitori (gas in Italia, franchising)
 - Il potere dei clienti (la grande distribuzione)
 - I prodotti sostitutivi (telefono fisso vs mobile, superenalotto vs totocalcio, poker on line)
 - La rivalità dei concorrenti (guerre di prodotto, prezzo, pubblicità, placement)
- Per guadagnare vantaggio competitivo possono essere adottate le seguenti strategie per ambito competitivo (ambio, ristretto) e vantaggio competitivo (costo, differenziazione)
 - Leadership di costo (compagnie low cost, discount, delocalizzazioni)
 - Differenziazione (tecnologia, immagine, pubblicità, servizi)
 - Differenziazione focalizzata (puma)
 - Leadership di costo focalizzata (pasta fresca bondi)

Federico Canella - Università di Bologna

Tipologia strategica di Miles e Snow

12

- I manager devono adottare strategie congruenti all'ambiente esterno:
 - Esplorazione (innovare, rischi, creatività più che efficienza, es Nike con le scarpe personalizzate)
 - Difensiva (mantenere i clienti, efficienza, anziché la crescita, mantenere clienti stabili, es Paramount con film a basso bdg)
 - Analitica (metà strada, alcune aree difensiva altre esplorativa, es amazon che difende la vendita di libri on line ed esplora su gli e-book, audiolibri o musica)
 - Reattiva (non strategia, risponde alle minacce caso per caso, es Dell che da leader imitava le innovazioni dei competitor)

Federico Canella - Università di Bologna

Collegamento tra strategia e struttura

13

- **Differenziazione o Esplorazione**
 - Orientamento all'apprendimento, struttura flessibile, fluida, decentrata, collegamenti orizzontali, premiare creatività, rischi e innovazione
- **Leadership di costo o Difensiva**
 - Efficienza, autorità centralizzata, controllo sui costi, supervisione, poca responsabilizzazione
- **Analisi**
 - Struttura bilanciata ed eterogenea per linee di prodotto
- **Reazione**
 - Nessun chiaro approccio organizzativo: le caratteristiche della struttura possono cambiare in base alle necessità.

Federico Canella - Università di Bologna

Altri fattori che influenzano la struttura

14

- **Strategia**
- **Ambiente (stabile o dinamico, semplice o complesso/eterogeneo)**
- **Dimensioni e ciclo di vita**
- **Tecnologia (produzione di massa vs prodotti web)**
- **Cultura aziendale (lavoro di gruppo, collaborazione vs cultura "padronale")**

Federico Canella - Università di Bologna

Rilevazione dell'efficacia organizzativa

15

- **L'efficacia generale è difficile da misurare, le organizzazioni sono entità**
 - vaste
 - Varie
 - Frammentate
 - Svolgono attività simultanee
 - Perseguono molteplici obiettivi
 - Generano diversi risultati
- **I manager determinano quali indicatori misurare al fine di valutare l'efficacia dell'organizzazione.**

Federico Canella - Università di Bologna

Indicatori (KPI)

16

- **Indicatori di raggiungimento degli obiettivi operativi**
 - Redditività, quota di mercato, crescita, responsabilità sociale, qualità del prodotto e soddisfazione dei clienti.
- **Indicatori di gestione delle risorse**
 - Posizione negoziale (competizione per l'accesso a risorse finanziarie, materie prime, tecnologia e risorse umane)
 - Budget (gestire le risorse con efficienza)
- **Indicatori di processo interno**
 - Misurano l'efficienza organizzativa o meglio rilevano in quanti casi ci sono state inefficienze (errate spedizioni, stop macchina, contestazioni dei clienti)
 - Focus sulle risorse umane (clima valutato positivo, comunicazione rapida puntuale e non distorta, crescita e sviluppo)

Federico Canella - Università di Bologna

La balanced scorecard

17

- **La balanced scorecard associa numerosi indicatori di efficacia in un unico modello bilanciando le tradizionali misure finanziarie con misure operative legate ai fattori critici di successo**
 - Prospettiva finanziaria (Roi, Roe, Ros, Indici patrimoniali, bilanci e margini)
 - Indicatori di servizio al cliente (soddisfazione, fedeltà)
 - Indicatori dei processi di business (velocità di completamento dell'ordine, stop macchina, obsolescenza magazzino)
 - Indicatori di apprendimento e crescita dell'organizzazione (bontà della gestione delle risorse e del capitale umano per il futuro dell'azienda)
- **Studio delle interrelazioni tra gli indicatori di performance (es maggiori provvigioni – maggior fatturato).**