

PIANO DELLE AZIONI

E' il processo di elaborazione del **progetto strategico**.

Per l'influenza che la VISIONE ha nella caratterizzazione del business parliamo di **Vision Statement**
I *vision statement* possono essere molto diversi a seconda delle specifica **cultura e filosofia** dell'organizzazione.

Il *vision statement* è l'espressione comunicativa della visione. Ha
l'obiettivo di comunicare le «*aspirazioni*» dell'azienda.

WHAT GOES INTO A VISION STATEMENT



Be Concise



Be Clear



Have a Time
Horizon



Make It
Future-Oriented



Be Stable



Be Challenging



Be Abstract



Be Inspiring

PROJECT MANAGER



To challenge the status quo.
To think differently.



To refresh the world and inspire
moments of optimism and happiness.



To give people the power to build
community so that we can bring
the world closer together.



To empower every person and organization
on the planet to achieve more.



To fulfill dreams of personal,
All-american freedom.



To organize the world's information and
make it universally accessible and useful.



To create happiness for people
of all ages, everywhere.



To accelerate the world's transition
to sustainable energy.



To inspire and nurture the human spirit
– one person and one cup at a time.



NOKIA
Connecting People

Vision Statement



Our vision for commerce is one that is enabled by people, powered by technology, and open to everyone.

 <p>"Spreading the power of optimism. Life is not perfect. Life is not easy. Life is good."</p> <p>Life is Good aims to spread optimism through its 10 'superpowers': gratitude, creativity, authenticity, love, courage, compassion, humour, fun, simplicity and openness.</p>	 <p>"McDonald's brand mission is to be our customers' favourite place and way to eat and drink."</p> <p>McDonald's aims to provide exceptional customer experiences by focusing on - people, products, price and prom</p>
 <p>"Our mission is to enable people and businesses throughout the world to realize their full potential. We consider our mission statement a commitment to our customers. We deliver on that commitment by striving to create technology that is accessible to everyone—of all ages and abilities."</p> <p>Microsoft's core values are integrity & honesty, passion, big challenges, accountability and self-criticism.</p>	 <p>"The TAGFEE code: our mission to be as Transparent, Authentic, Generous, Fun, Empathetic, and Exceptional as possible."</p> <p>Moz understands that they're responsible for their own reputation, success, brand image, and contributions they make to the marketing industry, and as such apply the TAGFEE code to all areas of the business.</p>

IL PIANO DELLE AZIONI (O PIANO STRATEGICO) (FINALMENTE LAVORIAMO SUI PROCESSI AZIENDALI)

To do: piano delle azioni

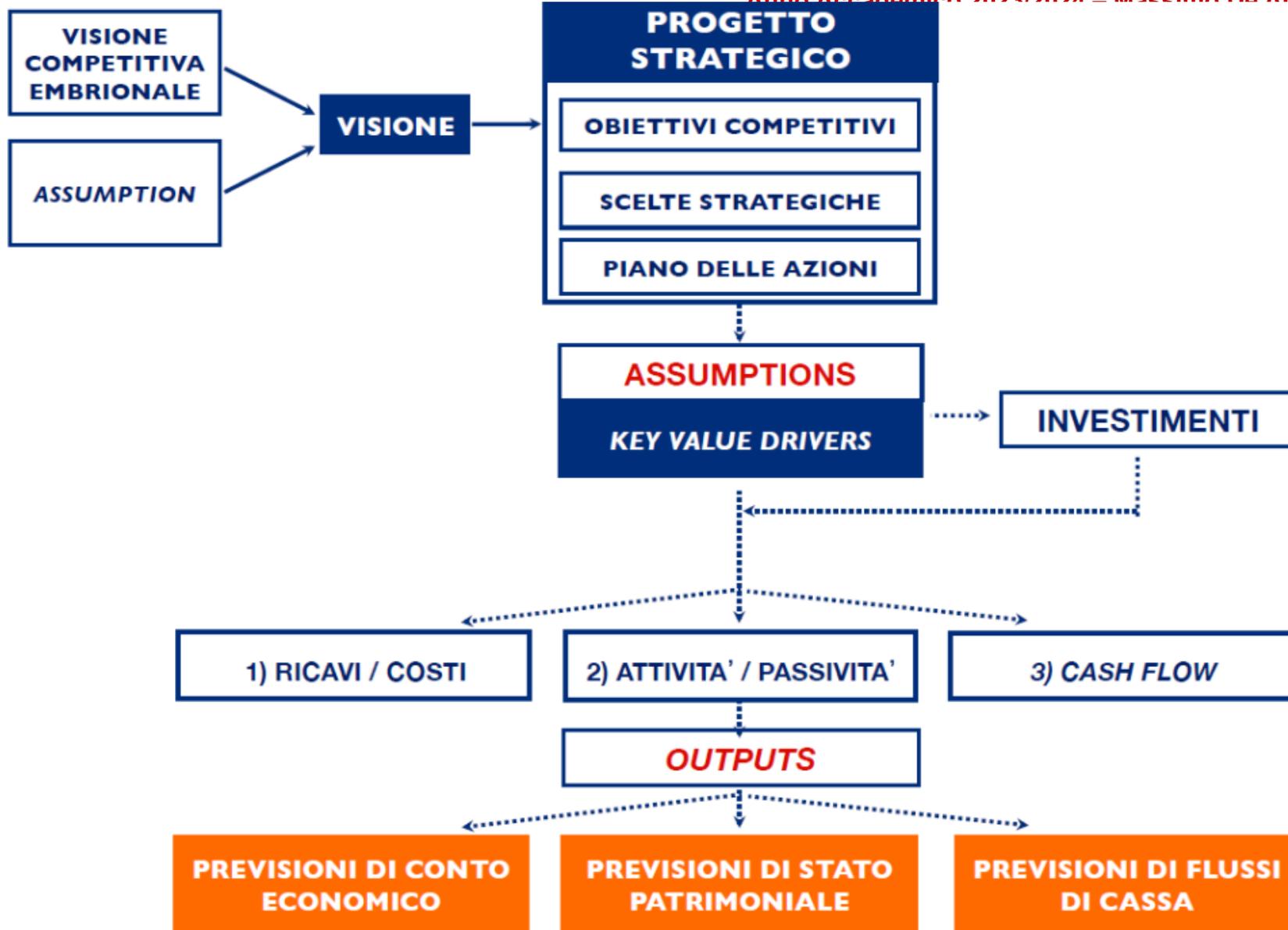
Identificare i **potenziali progetti strumentali** ad implementare le scelte strategiche.

- Definire un ordine di **priorità** tra i vari progetti potenziali.
- Definire per ogni progetto **scadenze, responsabilità, risorse, decisioni**, ecc.
- Verificare che i diversi progetti siano **coerenti l'uno con l'altro** e che nel complesso ci sia **coerenza** tra gli obiettivi competitivi, le scelte strategiche e le potenziali azioni / processi pianificati.
- **Scegliere** quali progetti includere nel piano delle azioni (le azioni / processi da intraprendere).





HIERARCHY OF STRATEGIC STATEMENTS



Le “5 P” (*Mintzberg, 1987*):

Plan: piano strategico (razionalità)

Pattern: modello comportamentale (comportamento)

Position: posizionamento prodotto / mercato (ambiente)

Perspective: personalità e carattere dell'impresa (cultura)

Ploy: manovre per influenzare le scelte altrui (concorrenti)

----- **Plan, Position e Ploy** - approccio razionalistico

⇒ **Enfatizza gli aspetti analitici e progettuali dell'azione organizzativa.**

----- **Pattern, Perspective** - approccio comportamentale

⇒ **Enfatizza i processi di apprendimento, scoperta, improvvisazione**

Plan e Pattern

La strategia effettivamente realizzata è il risultato del fondersi tra quanto pianificato a priori dal management ed i comportamenti messi in atto nella realtà.

Componenti della Strategia Realizzata:

1. Deliberate (decise tramite la pianificazione strategica, a priori)
2. Emergenti (scelte attuate in risposta a situazioni contingenti)



Position

Rapporto dialettico tra impresa ed ambiente:

Impresa: sistema aperto che scambia continuamente elementi materiali ed immateriali con l'ambiente ed è capace di morfogenesi (creazione di nuove forme mediante la differenziazione delle componenti interne e delle funzioni)

Ambiente esterno: ambiente naturale e sociale specifico di ciascuna azienda, rilevante ai fini delle decisioni e per il quale è utile predisporre dei meccanismi d'analisi sistematici e consapevoli.

⇒ l'ambiente condiziona le scelte e sanziona, con il successo o l'insuccesso, la via intrapresa.

Atteggiamento strategico (Ansoff, 1965):

a. Attivo

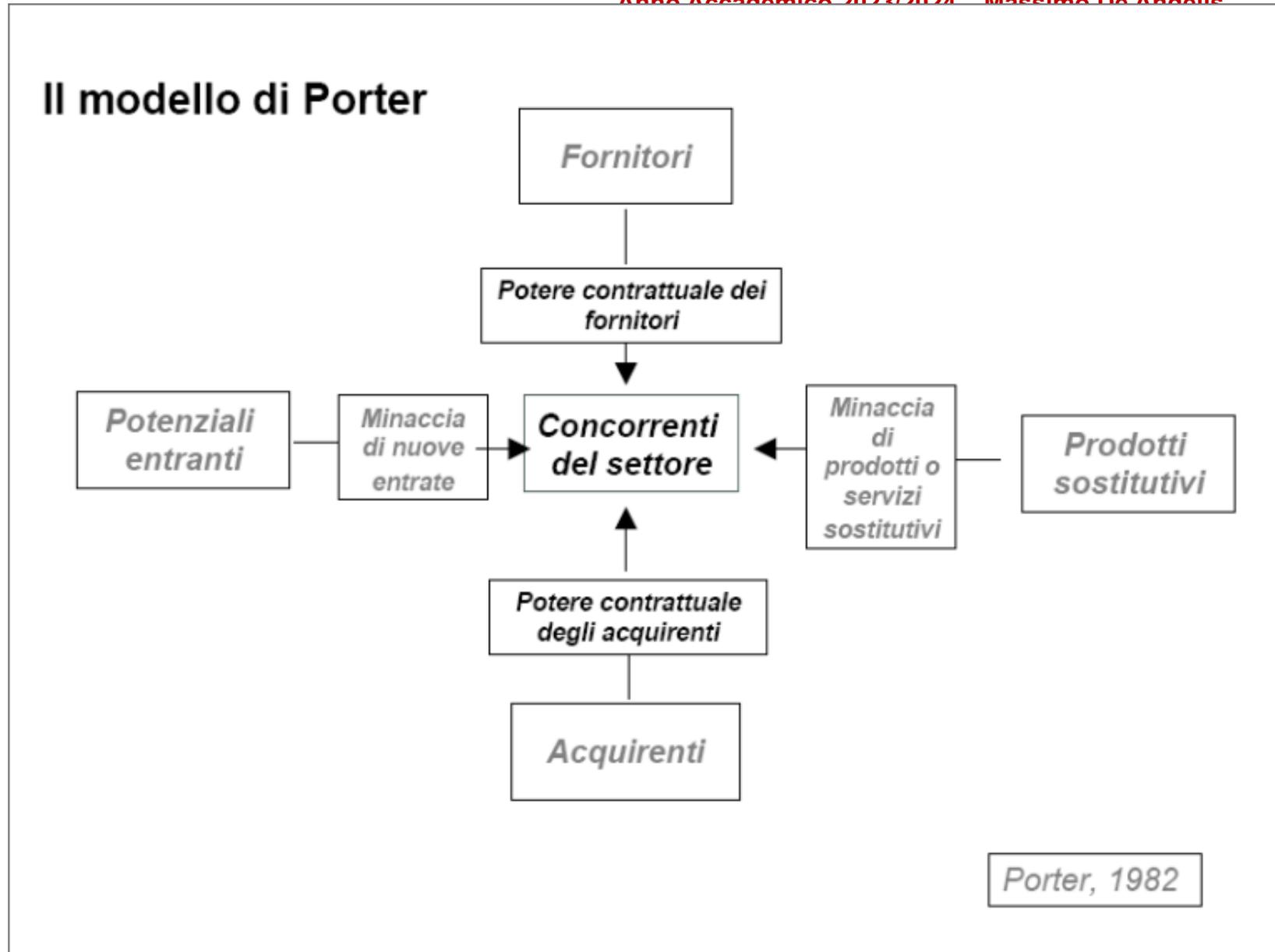
- **Reattivo: seguire il cambiamento**
- **Anticipatore: anticipare un cambiamento (es. Apple – iTunes)**
- **Creativo: introdurre cambiamenti inattesi nell'ambiente.**

b. Passivo (vengono ignorati i segnali di cambiamento esterni)

Componente dinamica della strategia:

ad ogni discontinuità in uno dei sotto ambienti di riferimento, è necessario riadattare il rapporto esistente tra impresa e lo stesso; viceversa, alcuni mutamenti dell'impresa porteranno alla ridefinizione dei modelli di interazione con l'ambiente.

Ambiente: le forze competitive



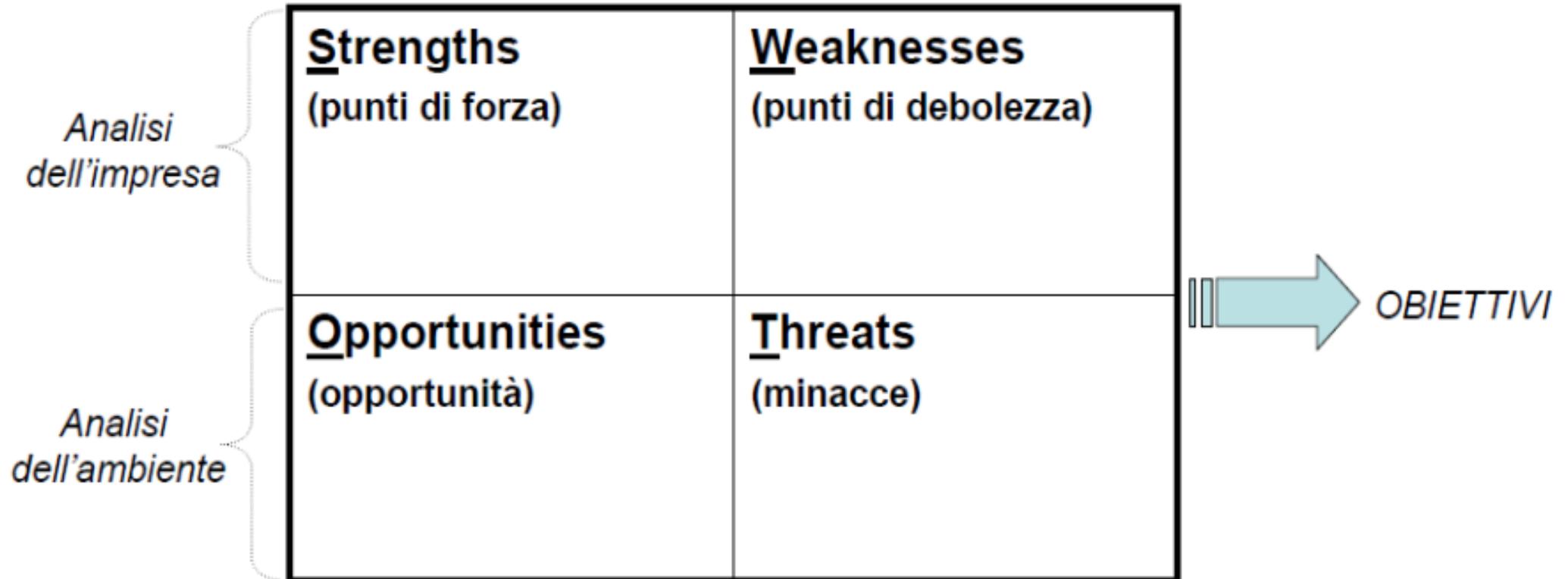
Ambiente: SWOT analysis

Obiettivi:

analizzare l'impatto dei maggiori fattori interni ed esterni che definiscono il posizionamento competitivo di un'impresa all'interno del proprio mercato, per elaborare una strategia competitiva

Fattori interni: **struttura organizzativa, progresso tecnologico, cultura organizzativa, livello di competenza, base di clienti, network con i partner**

Fattori esterni: **livello tecnologico all'interno del settore, forza dei concorrenti, fattori ambientali**



Vantaggio competitivo

Origine del valore dell'impresa (permette di soddisfare il cliente meglio dei concorrenti)

Il Vantaggio Competitivo è il fine principale della strategia (condizione necessaria per l'esistenza dell'impresa)

Fattore chiave della redditività dell'impresa

⇒ **il vantaggio competitivo deve essere sostenibile nel tempo seppure esso sia soggetto ad erosione per effetto dei processi imitativi** (*Grant, 1999*)

Strategie di conseguimento del vantaggio competitivo (*Porter, 1985*):

1. LEADERSHIP DI COSTO:

capacità di realizzare un prodotto/servizio ad un costo più basso rispetto ai concorrenti (es. Ryan Air) ⇒ vendere a prezzo minore o conseguire margini maggiori vendendo allo stesso prezzo dei competitors

2. DIFFERENZIAZIONE:

offerta di un prodotto percepito come unico dai consumatori che permette di chiedere al mercato un prezzo maggiore e di conseguire extra-profitti (es. Alessi)

3. FOCALIZZAZIONE:

l'impresa sceglie di servire aree ristrette, *nicchie* di mercato per soddisfare bisogni non diffusi (es. negozio di sartoria su misura)

Livelli di Decisioni Strategiche

- **CORPORATE STRATEGY (Strategia di Gruppo)**
Allocazione dinamica delle risorse tra business diversi
Individuazione composizione ottimale portafoglio di business (matrice BCG)
Assicura il coordinamento e la coerenza tra le diverse attività
- **BUSINESS STRATEGY**
Individuazione e mantenimento del vantaggio competitivo all'interno di una singola attività dell'impresa
Coordinamento tra le funzioni interne ad uno specifico business

Corporate Strategy: Matrice BCG

Obiettivo dell'analisi di portafoglio:

aiutare un'impresa con produzione diversificata a distribuire risorse limitate tra i diversi prodotti-mercati in cui opera.

Procedura generalmente adottata:

definire la posizione strategica di ogni attività in base a due dimensioni indipendenti:

ATTRATTIVITA' intrinseca dei segmenti del mercato di riferimento

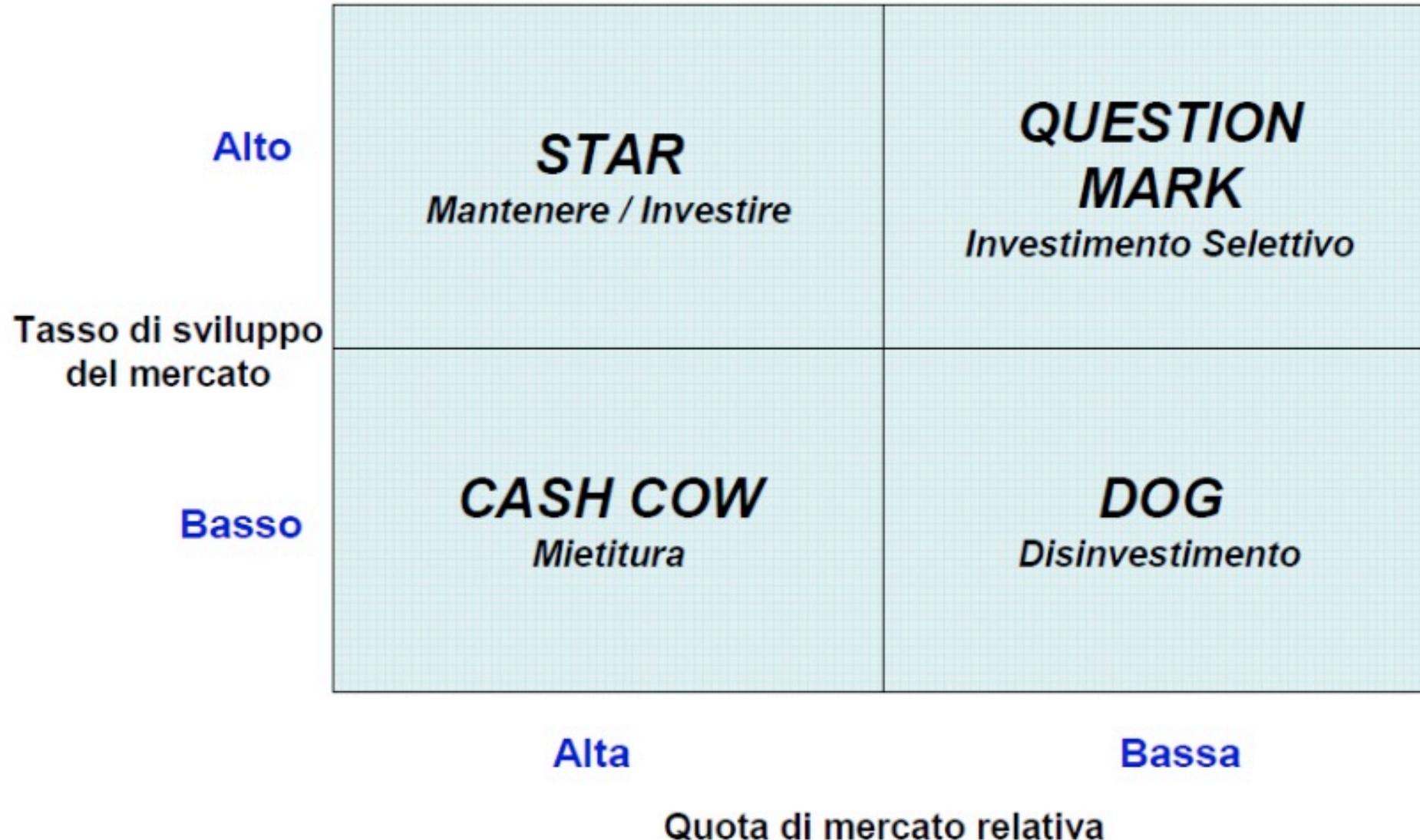
⇒ **TASSO DI CRESCITA DEL SETTORE**

COMPETITIVITA' dell'impresa in ognuno dei prodotti-mercati considerati

⇒ **QUOTA DI MERCATO DELL'IMPRESA**

IPOTESI SOTTOSTANTI:

- 1. Effetto economie di apprendimento: correlazione quote di mercato / redditività**
- 2. Ciclo di vita del prodotto: correlazione tasso di crescita / esigenze finanziarie**



CASH COW:

Attività che forniscono molta liquidità e ne consumano poca; rappresentano una fonte di finanziamento per attività di diversificazione o di ricerca.

⇒ **Obiettivo strategico:** raccogliere la liquidità fornita per investirla in altre attività (es. question mark)

DOG:

L'accrescimento di quota di mercato è poco verosimile poiché significherebbe scontrarsi con concorrenti che detengono vantaggi di costi; mantenere in vita queste attività è molto oneroso dal punto di vista finanziario.

⇒ **Obiettivo strategico:** disinvestire

QUESTION MARK:

Esigenza di notevole liquidità per finanziare la crescita; occorre identificare le attività che possono essere promosse con speranza di successo, in quanto per queste sono possibili aumenti di quota di mercato.

⇒ **Obiettivo strategico:** disinvestire o accrescere la quota di mercato (target: star)

STAR:

Prodotti leader nel loro mercato in crescita; richiedono mezzi finanziari consistenti per finanziare l'espansione; grazie al loro vantaggio competitivo generano profitti notevoli e sono destinati in futuro ad andare nella prima categoria (cash cow).

⇒ **Obiettivo strategico:** mantenere o investire

Strategie di Crescita

L'impresa, considerata come sistema organizzato di risorse fisiche e finanziarie, ha insita nella sua stessa natura la tendenza ad evolversi, svilupparsi e crescere.

Livello Business Strategy:

FORZATURA del MERCATO: sviluppo con i prodotti esistenti sugli attuali mercati

ESPANSIONE: sviluppo con i prodotti esistenti in nuovi mercati (es. geografici)

DIFFERENZIAZIONE: sviluppo di nuovi prodotti all'interno di un mercato noto.

Livello Corporate Strategy:

DIVERSIFICAZIONE: inserimento di linee produttive addizionali rispetto a quelle già presenti nella gamma dell'impresa ed avvio di nuovi business

INTEGRAZIONE VERTICALE: aggiunta alla linea esistente di nuove linee produttive “a monte” o “a valle” della catena del valore

OUTSOURCING: esternalizzazione di un'attività specifica lungo la catena del valore