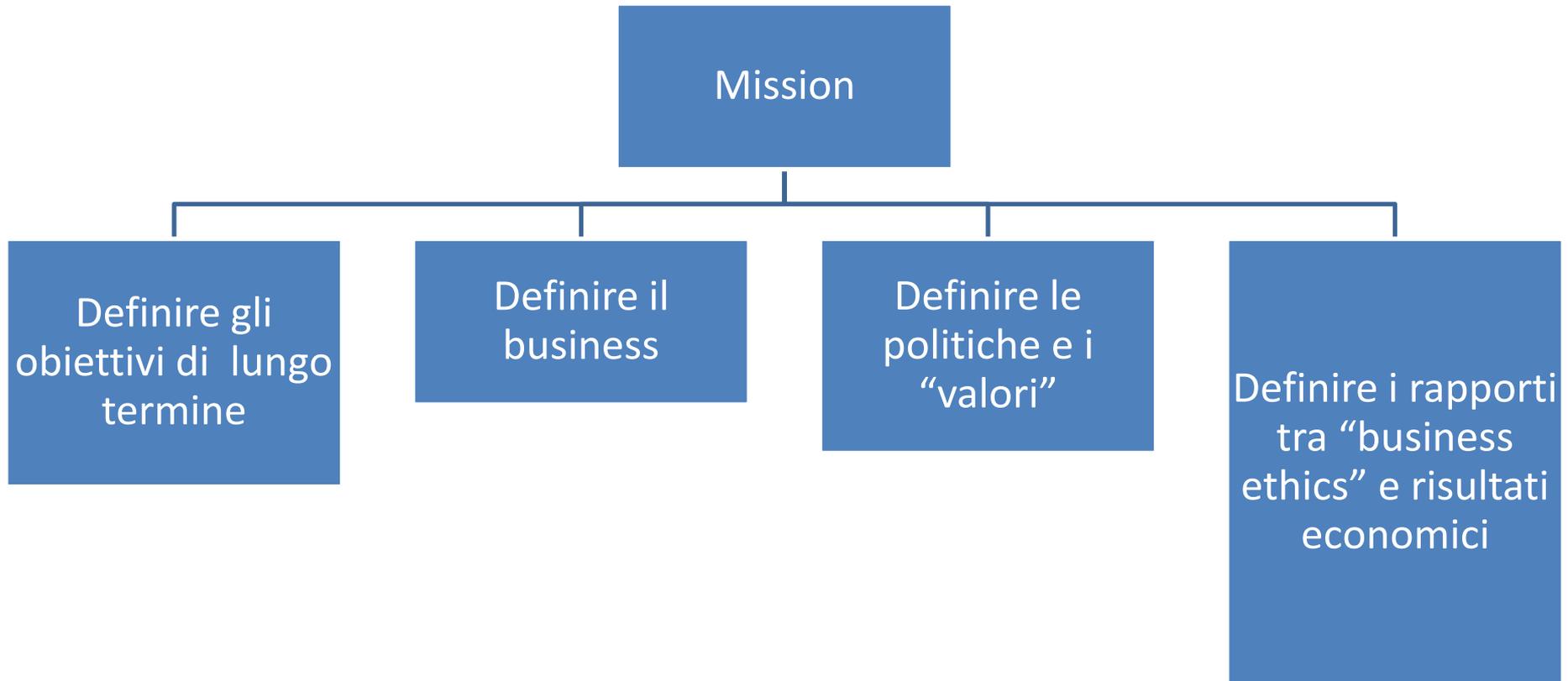


LA MISSION
E GLI OBIETTIVI
DI LUNGO TERMINE

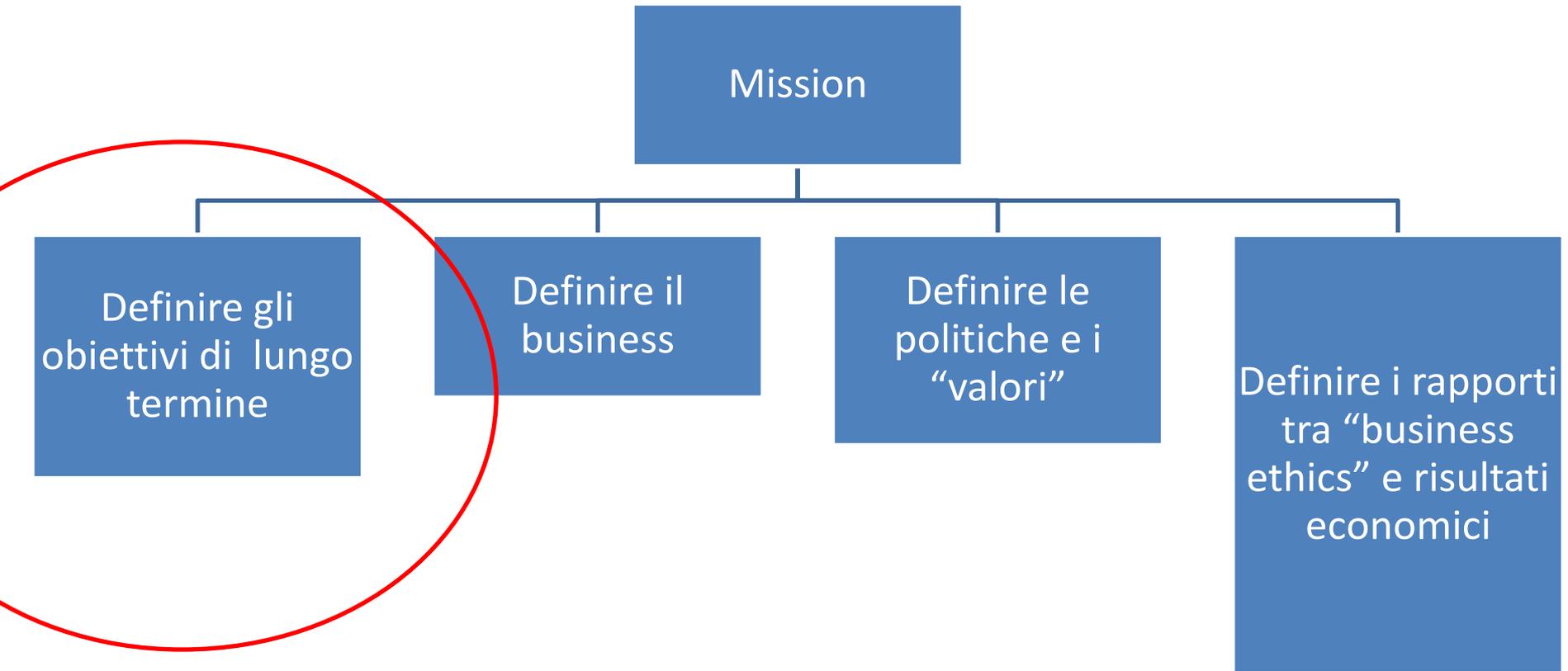
Definizione di Mission

- È un'enunciazione ampia degli scopi che l'impresa persegue.
- Secondo **Ackoff** la mission deve:
 1. Contenere gli **obiettivi** attraverso i quali la mission stessa può essere raggiunta;
 2. **Differenziare** l'impresa dai concorrenti;
 3. **Definire il business** in cui l'impresa opera/intende operare;
 4. **Incorporare le attese** non solo degli azionisti e del management ma anche degli altri stakeholders;
 5. Rappresentare una **sfida** da raccogliere.

La *mission*, secondo alcune ricerche, risulta dalla definizione di quattro elementi:



La *mission*, secondo alcune ricerche, risulta dalla definizione di quattro elementi:



Definire gli obiettivi (di lungo termine)

- Si tratta di stabilire uno scopo uguale per tutte le aziende? Vale a dire le ragioni della sua esistenza?
- Vale l'antica contrapposizione tra obiettivi di soggetti interni (management) ed obiettivi di soggetti esterni (stakeholders)?
- Tra i soggetti esterni vi sono anche gli azionisti?
- Tra gli obiettivi di lungo termine vi sono quelli più specifici, relativi ad aspetti particolari, anche se pur sempre strategici?

Sistema di obiettivi

Un **obiettivo** è un risultato voluto, specifico e misurabile da conseguire in un arco di tempo

In un'azienda, privata/pubblica, si fa riferimento ad **un sistema di obiettivi** perché la complessità delle attività impone un insieme di obiettivi correlati, coordinati, mai tra loro in conflitto.

N.B. Al momento di definire un obiettivo va ricordato che occorrerebbe usare un sostantivo piuttosto che un verbo. Il verbo servirà a stabilire le attività da compiere per raggiungerlo (quindi le strategie)

Sistema di obiettivi (segue)

Utilizzando la classificazione sorta per “scandire la gerarchia tra gli obiettivi” della gestione e del controllo si avranno:



Sistema di obiettivi (segue)

Pensato in funzione dell'utenza

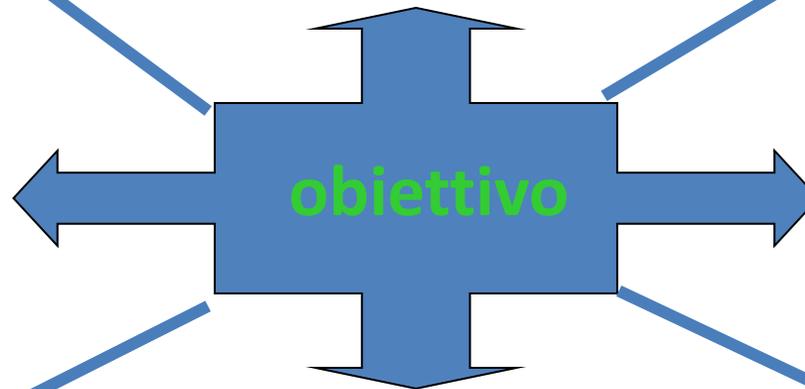
Orientato al miglioramento

Armonico con le risorse disponibili

**Raggiungibile/
sfidante**

Condiviso

Rivedibile



**Chiaro
Misurabile
Coerente**

**Connesso
ai meccanismi incentivanti**

RISULTATI ED INDICATORI DI RISULTATO

Un **risultato** è l'output dell'attività e si deve verificare se vi è stata coincidenza, o meno, con l'**obiettivo**.

Un **indicatore** è lo strumento che consente la misurazione/rilevazione dei risultati conseguiti. Esso si può applicare solo se l'obiettivo è stato formulato con le caratteristiche prima illustrate che sono, in generale, anche le caratteristiche dell'indicatore

INDICATORI DI RISULTATO: caratteristiche

- Parametrico
- Sintetico
- Comprensibile
- Economicamente disponibile
- Completo
- Coerente con l'obiettivo

INDICATORI DI RISULTATO: classificazione 1.

- ▶ indicatori quantitativi
- ▶ indicatori qualitativi
- ▶ indicatori temporali
- ▶ indicatori economici

INDICATORI DI RISULTATO: classificazione 2.

- ▶ **indicatori di input o di processo** (ore-uomo di attività d'ufficio; percentuali di non conformità per uno specifico processo amministrativo interno; numero di sopralluoghi effettuati per la manutenzione ordinaria di un manto stradale; ecc.)
- ▶ **indicatori di output** (numero di passeggeri nel servizio di trasporto; numero di visitatori per l'allestimento di una mostra temporanea; numero dei pasti erogati da una mensa scolastica; livello di qualità percepita dai visitatori di una mostra; ecc.)

INDICATORI DI RISULTATO: classificazione 2.

- ▶ **indicatori di outcome** (il tasso d'inquinamento espresso dalle concentrazioni dei principali inquinanti; i tempi medi di percorrenza di un determinato percorso stradale; il tasso di disoccupazione; il tasso di mortalità per malattie cancerogene; ecc.)

INDICATORI DI RISULTATO: classificazione 3.

- ❖ **Indicatori finanziari**
- ❖ **Indicatori patrimoniali**
- ❖ **Indicatori di efficienza**
- ❖ **Indicatori di efficacia**

Qualche riflessione sugli obiettivi di lungo termine più ricorrenti che alcuni «confondono» con i fini ultimi delle aziende

obiettivo di lungo termine:
massimizzare il “ritorno” per gli azionisti?

Negli ultimi anni è prevalsa l'idea che obiettivo/scopo dell'impresa sia creare valore per gli azionisti

***shareholders value**: incremento del valore del capitale investito più i dividendi distribuiti nel periodo*

Teoria degli shareholders

incremento del valore del capitale investito più i dividendi distribuiti nel periodo

impostazione tradizionale

Creazione endogena di utili e/o profitti che si decide di ripartire tra autofinanziamento e dividendi

impostazione legata alla globalizzazione dei mercati finanziari

shareholders value

prezzo delle azioni = punto di riferimento degli investitori.

Nei mercati azionari si determina la valutazione delle imprese.

Un'impresa crea valore se remunera il capitale più di un investimento di pari rischio.

Teoria degli shareholders

CRITICHE

1. **spinge a decidere nel breve termine** (il mercato azionario, per il quale si agisce, non esprime il valore dell'impresa, perché ne ignora il potenziale futuro)
2. **è pura finanza** (gli obiettivi/indicatori finanziari dovrebbero derivare/misurarne altri, di tipo economico)
3. **esclude altri stakeholders** (sono ignorati i lavoratori e i fornitori visto che si cercano quelli a costo più basso al limite di violazioni di diritti; si eccede nella remunerazione dei top managers; i clienti di beni di pubblica utilità sono penalizzati)

- L'analisi della realtà dimostra il ruolo importante esercitato da altri protagonisti (esterni rispetto agli interni). È difficile definire gli obiettivi degli stakeholders diversi dagli azionisti.
- Handy (1984,1996) propone: collaboratori, clienti, comunità locale e azionisti.
- Doyle (1994): clienti (*customer satisfaction*).
- Kaplan e Norton (1990): inventano la *balance scorecard* che pone all'orizzonte dell'impresa più obiettivi/prospettive: verso i clienti, verso la gestione interna, verso l'innovazione e verso i risultati finanziari

Sistema di obiettivi (segue)

Utilizzando la classificazione sorta per “scandire la gerarchia tra gli obiettivi” della gestione e del controllo si avranno:



STRATEGIE COMPETITIVE SUI MERCATI REALI **con specifici OBIETTIVI STRATEGICI**

OBIETTIVI STRATEGICI:

- 1. Ingresso nel mercato (posizionamento)**
- 2. Attacco al leader del mercato**
- 3. Difesa**
- 4. Integrazione**
- 5. Esternalizzazione**
- 6. Internazionalizzazione**
- 7. ...**

1. INGRESSO NEL MERCATO (POSIZIONAMENTO)

1

Motivi possibili:

- nascita business o azienda
- crescita oltre i confini del mercato detenuto
- investire capitali disponibili
- necessità di cimentarsi in tecnologie utili per i mercati attuali e prospettici
- altro

1. INGRESSO NEL MERCATO (POSIZIONAMENTO)

2

SVANTAGGI:

- reazioni strategiche delle aziende già presenti
- barriere all'ingresso poste dalle aziende già presenti
- poca conoscenza regole del nuovo mercato e delle aziende rivali
- investimenti e costi abbastanza certi rispetto a ricavi presunti
- risorse e competenze non adeguate rispetto ai fattori critici del mercato

1. INGRESSO NEL MERCATO (POSIZIONAMENTO)

3

VANTAGGI:

- assenza di vincoli derivanti da scelte operate in passato
- assenza di convinzioni passate che possano ostacolare il processo creativo
- possibilità di realizzare sinergie dalla presenza in altri mercati

2. ATTACCO AL LEADER DEL MERCATO # 1

Gli elementi necessari per l'obiettivo di attacco:

- risorse e competenze distintive
- punti di forza interni che si coniugano con i FCS espressi dal mercato
- vantaggio competitivo solido e difendibile
- elementi di sorpresa rispetto ai rivali
- azioni tempestive, rapide, precise e risolutive

2. ATTACCO AL LEADER DEL MERCATO # 2

RISCHI ELEVATI perché il leader:

- ha rilevanti vantaggi di posizione
- ha una reputazione
- ha costruito economie di scala
- ha livelli elevati di apprendimento cumulatisi nel tempo
- ha capacità di effettuare investimenti (per autofinanziamento cumulato)
- ha accesso preferenziale presso i fornitori e presso i canali distributivi

2. ATTACCO AL LEADER DEL MERCATO # 3

Giusto tempo di attacco al leader # 1

Osservazione dei segnali che mostrano l'eventuale ***vulnerabilità del leader***:

1. i segnali di mercato:

- il leader non sta cogliendo i *cambiamenti tecnologici* e sta diminuendo la sua capacità di realizzare economie di scala e di apprendimento
- il leader non è capace di rispondere alle nuove attese dei clienti (*cambiamenti nella catena del valore dei clienti*)
- il leader presidia gli attuali *canali distributivi* ma non coglie la possibilità che si stanno realizzando *cambiamenti* in essi

2. ATTACCO AL LEADER DEL MERCATO # 4

Giusto tempo di attacco al leader # 2

Osservazione dei segnali che mostrano l'eventuale ***vulnerabilità del leader***:

2. i segnali dal leader:

- il leader presenta incertezze strategiche
- il leader ha clienti scontenti
- il leader, già pioniere nella tecnologia del suo mercato, non è in grado di svilupparne nuove: per miopia o per eccessivi investimenti rigidi
- il leader gode di elevati profitti e non vuole perderli per rispondere agli attacchi, magari a costo di perdere segmenti di mercato dove qualcuno si può focalizzare

3. LA DIFESA # 1

Le strategie difensive intendono conservare la strategia di posizionamento che ha avuto successo:

- 1. la dissuasione all'attacco** nei confronti di concorrenti agguerriti (preferibile perché efficace e meno costosa, deve influenzare i processi decisionali dei concorrenti)
- 2. la reazione all'attacco** di concorrenti agguerriti

3. LA DIFESA # 2

1. la dissuasione all'attacco #1

a. *barriere strutturali:*

- con prodotto e marchio
- blocco dell'accesso ai canali
- incremento dei costi di passaggio per il cliente
- bloccare la sperimentazione dei prodotti dei concorrenti
- incremento delle economie di scala
- incremento degli investimenti a protezione del know-how
- controllo dei fornitori

3. LA DIFESA # 3

1. la dissuasione all'attacco #2

b. minacce di reazione

- segnalare l'impegno nella difesa
- costruire posizioni su altre ASA rilevanti per i concorrenti
- segnalare ai concorrenti la capacità di sostenere una guerra sui prezzi

c. disincentivo all'attacco

- mostrare la non convenienza ad entrare con la riduzione dei prezzi che comprimono i profitti

3. LA DIFESA # 4

2. la reazione all'attacco

- tempestiva
- intensa
- precisa
- non deve sottovalutare il concorrente
- deve avere funzione segnaletica anche per altri eventuali concorrenti
- creare forti vantaggi competitivi è di per sé una reazione difensiva

4. INTEGRAZIONE ED ESTERNALIZZAZIONE # 1

1. INTEGRAZIONE VERTICALE

- a monte
- a valle

2. ESTERNALIZZAZIONE



Strategie competitive di sviluppo con valenza opposta

4. INTEGRAZIONE ED ESTERNALIZZAZIONE # 2

1. INTEGRAZIONE VERTICALE # 1

- **a monte:** proprietà e controllo della produzione degli input
- **a valle:** proprietà e controllo dei canali distributivi
- ❖ **completa:** ingloba tutte le attività della catena del valore
- ❖ **parziale:** ingloba solo alcune attività della catena del valore
- ✓ **per linee interne:** avviando attività della catena del valore
- ✓ **per linee esterne:** acquisendo aziende terze

4. INTEGRAZIONE ED ESTERNALIZZAZIONE # 3

1. INTEGRAZIONE VERTICALE # 2

VANTAGGI:

- 1) economie di scala**
- 2) economie dell'integrazione:**
 - per operazioni congiunte
 - per il controllo e coordinamento
 - per la riduzione di informazioni necessarie
 - per maggiore stabilità
- 3) incrocio di tecnologie (quelle dei fornitori e/o distributori)**
- 4) riduzione del potere dei fornitori e/o distributori**
- 5) incremento della capacità di differenziare**
- 6) incremento delle barriere all'entrata**
- 7) modalità difensiva**

4. INTEGRAZIONE ED ESTERNALIZZAZIONE # 4

1) INTEGRAZIONE VERTICALE # 3

SVANTAGGI:

- 1) dispersione delle forze**
- 2) costo iniziale delle barriere d'accesso ai mercati**
- 3) incremento della rigidità dell'azienda**
- 4) incremento della leva operativa (rigidità della struttura)**
- 5) capacità di produzione ampia (definizione più complessa del lay-out)**
- 6) risorse e competenze ampie (non sempre disponibili)**
- 7) aumento barriere all'uscita**
- 8) aumento risorse finanziarie per gli investimenti**

4. INTEGRAZIONE ED ESTERNALIZZAZIONE # 5

2. ESTERNALIZZAZIONE # 1

VANTAGGI:

- 1. i soggetti esterni svolgono le attività in modo più economico, efficace (qualità e specializzazione)**
- 2. si focalizzano le risorse interne sulle attività ritenute strategiche (sinergie, vantaggi competitivi)**
- 3. creazione di rapporti stabili di collaborazione di lungo periodo con soggetti specializzati (benefici delle loro conoscenze senza sostenere ingenti investimenti in R&S)**

4. INTEGRAZIONE ED ESTERNALIZZAZIONE # 6

2. ESTERNALIZZAZIONE # 2

SVANTAGGI (contrario vantaggi) + RISCHI:

- 1. le attività esternalizzate possono rivelarsi strategiche (creazione e difesa del vantaggio competitivo)**
- 2. si è esternalizzato troppo e quindi si diventa «succubi» delle scelte di altri**
- 3. difficoltà a gestire bene l'esternalizzazione se manca un sistema di controllo sui soggetti esterni**

5. INTERNAZIONALIZZAZIONE # 1

VANTAGGI ipotizzabili dalla presenza in nuovi mercati (specie se maturi o declino):

- 1. aumento volumi produttivi e redditività**
- 2. riduzione costi e aumento competitività**
- 3. migliorano i vantaggi legati alle risorse disponibili e alle competenze distintive**
- 4. ripartisce rischi su più mercati**

5. INTERNAZIONALIZZAZIONE # 2

a livello

multinazionale (tutte e tre)

- più mercati locali con lo stesso prodotto
- mercati localizzati in diverse aree geografiche
- mercati con caratteristiche diverse e con diverse aziende che vi operano

**competitività diversa
a seconda dei mercati**

**a livello
globale**

- mercato unitario
- localizzato in diverse aree geografiche

**competitività in funzione
delle operazioni su scala globale**

5. INTERNAZIONALIZZAZIONE # 3

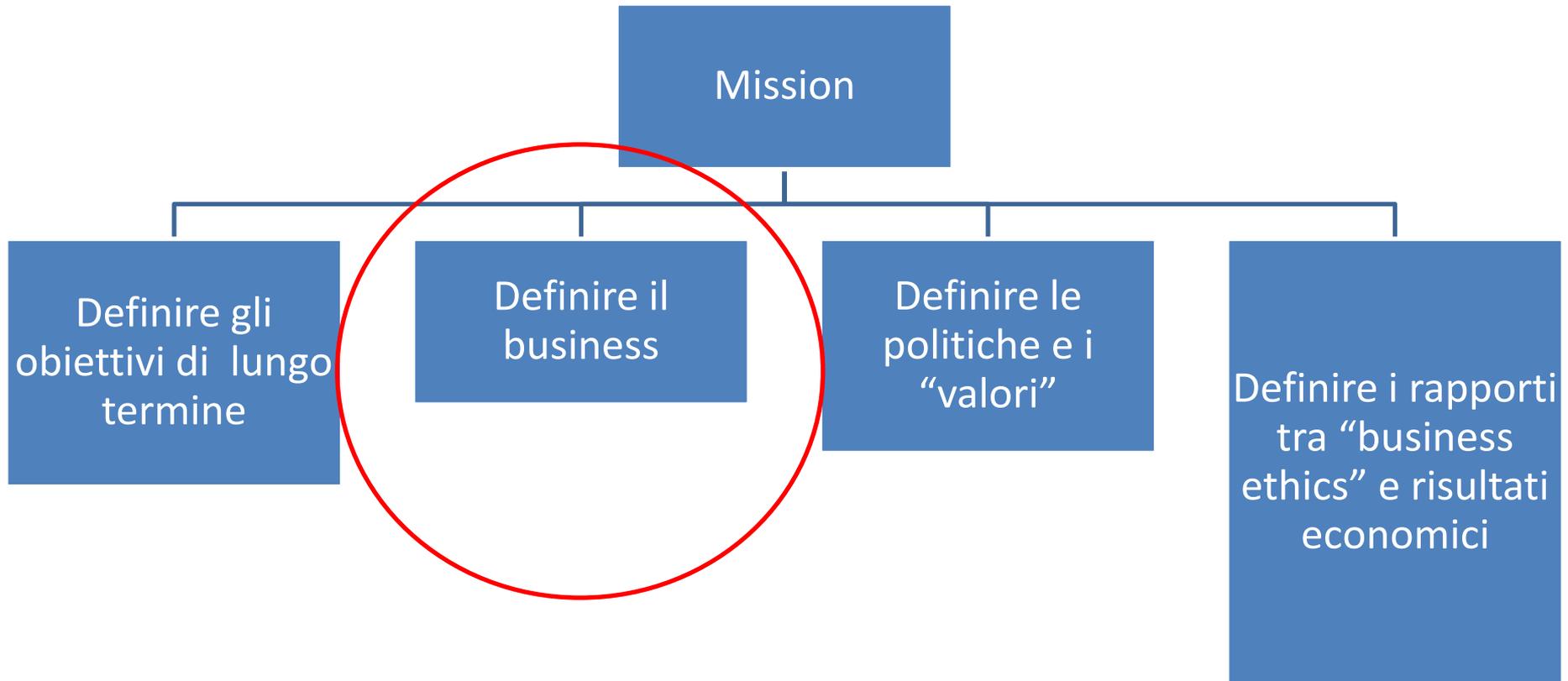
pensare/agire LOCALE	ha senso	Strategie localizzate e diverse tra loro. Possibili se: flessibilità produttiva; capacità distributiva e autonomia decisionale spinte a livello locale. Più strategie di business localizzate
pensare LOCALE agire GLOBALE	teorica	Improbabile la realizzazione di un vantaggio competitivo di costo
pensare GLOBALE agire LOCALE	ha senso	Approccio competitivo di base comune, l'operatività cambia perché lasciata ai manager locali che operano con le variazioni necessarie a livello dei mercati locali. Strategia di business globale
pensare/agire GLOBALE	ha senso	Stessa strategia globale in tutti i mercati con forte ed unitaria immagine di marchio e di prodotto

5. INTERNAZIONALIZZAZIONE # 4

Costruire e difendere all'estero un vantaggio competitivo:

- 1. sfruttamento della localizzazione**
- 2. trasferimento di risorse e competenze distintive**
- 3. coordinamento delle attività nei diversi paesi**

La *mission*, secondo alcune ricerche, risulta dalla definizione di quattro elementi:



Definire il business

Single business

W. Abell (1980) definisce il perimetro di un business (ASA o SBU) utilizzando 3 o 4 dimensioni/variabili

Multi business

La mission ha due livelli:

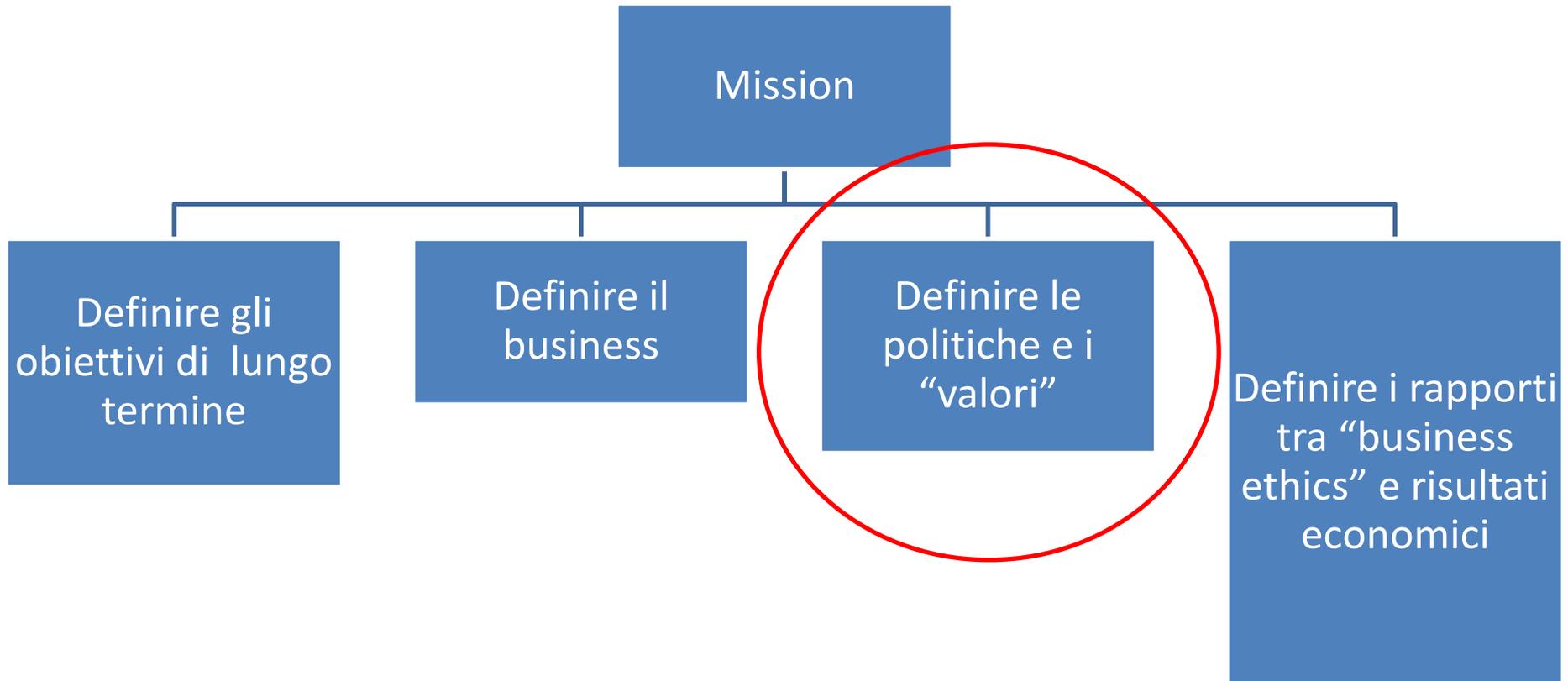
single business (tanti quanti ...) e **corporate**

Definire il business

Single business

1. **Chi** intendiamo soddisfare? Quale segmento di mercato scegliere? **CLIENTI/MERCATO**
2. **Che cosa**, quali esigenze intendiamo soddisfare? Quali funzioni d'uso deve avere il nostro **PRODOTTO/SERVIZIO**?
3. **Come** soddisfare i clienti? Con quali tecnologie e capacità distintive? **TECNOLOGIA** (intesa in senso ampio)
4. In quale parte della catena del valore del **cliente-impresa** si colloca il mio prodotto/servizio?
(variabile eventuale)

La *mission*, secondo alcune ricerche, risulta dalla definizione di quattro elementi:



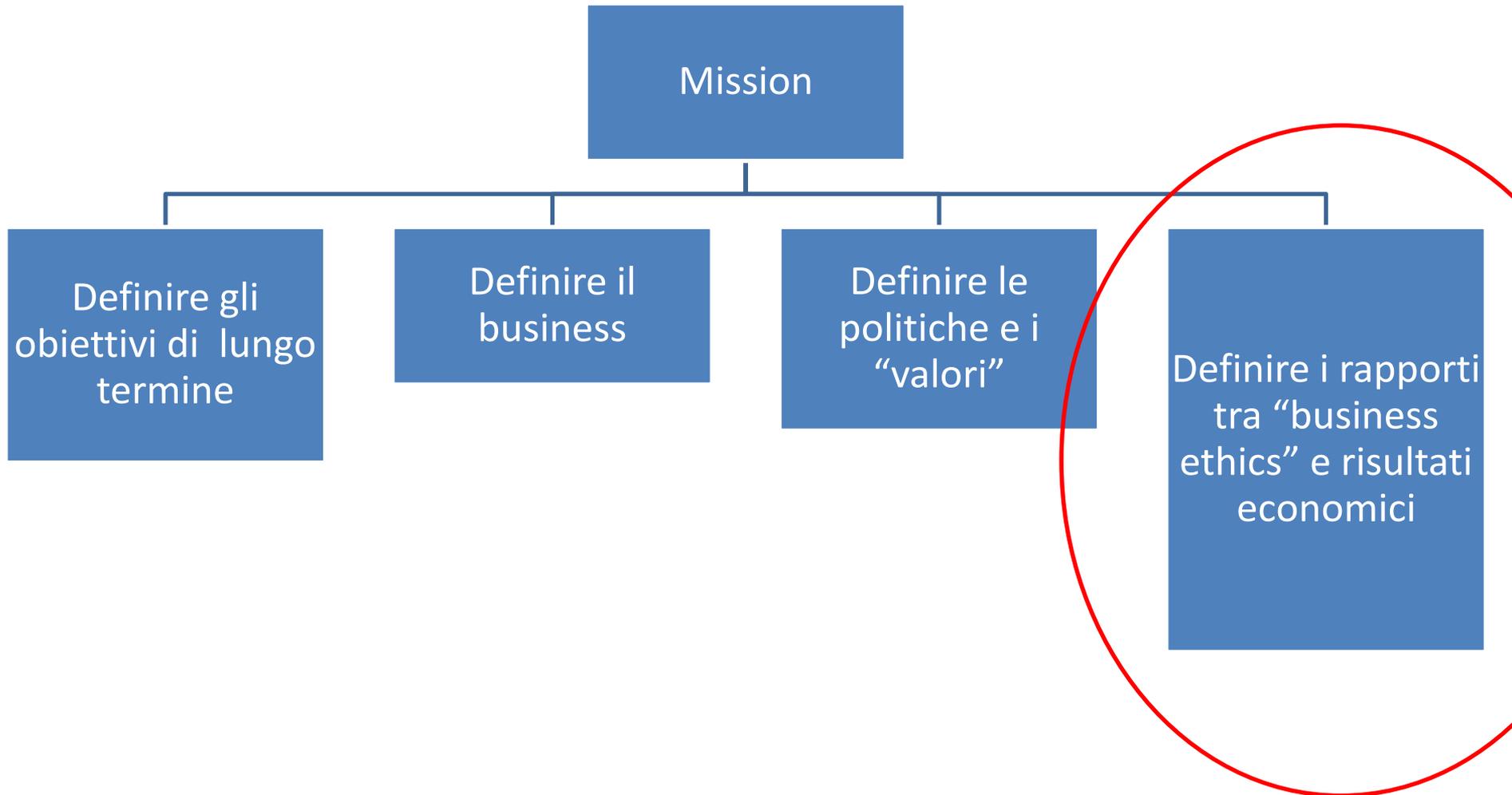
Definire le politiche e i “valori”

Nella mission spesso troviamo una sintesi di tutto ciò che guida la gestione dell'impresa: valori, priorità, convincimenti, responsabilità etiche e sociali, ecc.

L'impresa cerca di costruire l'immagine di un'istituzione responsabile verso tutti i portatori d'interesse.

L'immagine e le responsabilità dipendono dalle caratteristiche del settore

La *mission*, secondo alcune ricerche, risulta dalla definizione di quattro elementi:



Definire i rapporti tra “business ethics” e risultati economici

Trevino e Nelson (1999)

È etico il comportamento che rispetta i principi, le norme e gli standard fissati dall'azienda che, necessariamente, dovrebbero essere ispirati:

- ▶ dalla legge
- ▶ dai codici di condotta di associazioni d'impresе o di settore
- ▶ da accordi internazionali

Definire i rapporti tra “business ethics” e risultati economici (segue)

Jones e Pollit (1998)

identificano 4 aree di responsabilità principali per il business ethics:

1. **Consumatori**
2. **Investitori**
3. **Management**
4. **Politica e legislazione**

Definire i rapporti tra “business ethics” e risultati economici (segue)

Difficoltà nel trovare regole etiche comuni per le diversità tra culture e religioni

Hill, Jones (1998):

1. cogliere le implicazioni etiche di ogni decisione e azione strategica
2. creare un clima organizzativo sensibile ad applicare 1.

Definire i rapporti tra “business ethics” e risultati economici (segue)

Trevino e Nelson (1999): un processo di decisione secondo etica comporta tre passaggi:

- Coscienza morale
- Giudizio morale
- Comportamento etico



**Caratteristiche
delle persone**

**Caratteristiche
dell'organizzazione**