

Il Piano Organizzativo

www.docenti.unina.it/mario.raffa

Corso di Gestione dello Sviluppo Imprenditoriale

Prof. Mario Raffa

raffa@unina.it

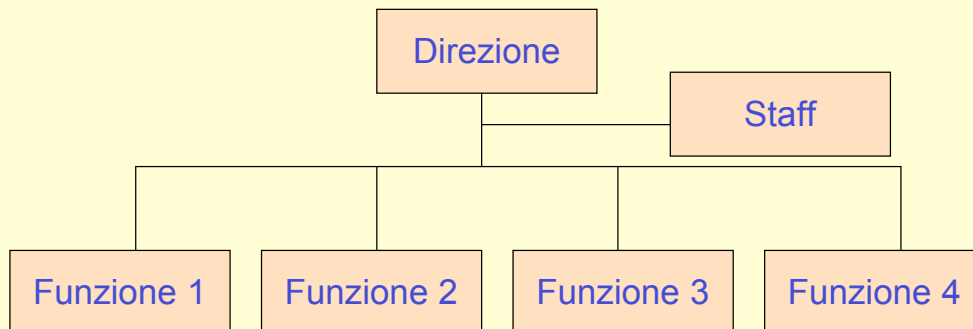
p.1

Il Piano Organizzativo

- Analisi dei fattori critici di successo
 - Identificazione delle attività della catena del valore
 - Identificazione della forza competitiva generata dai concorrenti: le fonti di differenziazione, le fonti di leadership del costo
 - Tabella dei fattori critici di successo
 - Valutazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti rispetto ai fattori critici di successo
 - Sintesi dei punti di forza e di debolezza dei principali concorrenti
- Decisioni strategiche: Struttura Organizzativa, Responsabilità, Tecnologie, Competenze e Risorse chiave
- Decisioni di investimento per le attività della catena del valore
- Programmi d'azione generali e specifici:
 - Tabella dei programmi d'azione: Risorse, Vantaggi, Prestazioni e obiettivi, Scadenza, Priorità.

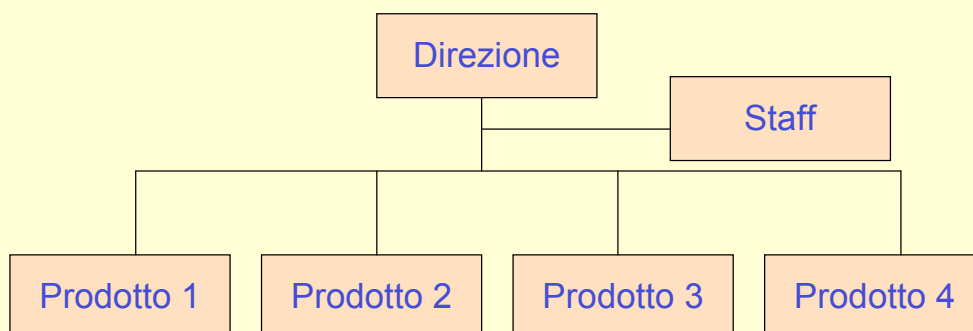
p.2

La struttura per funzioni



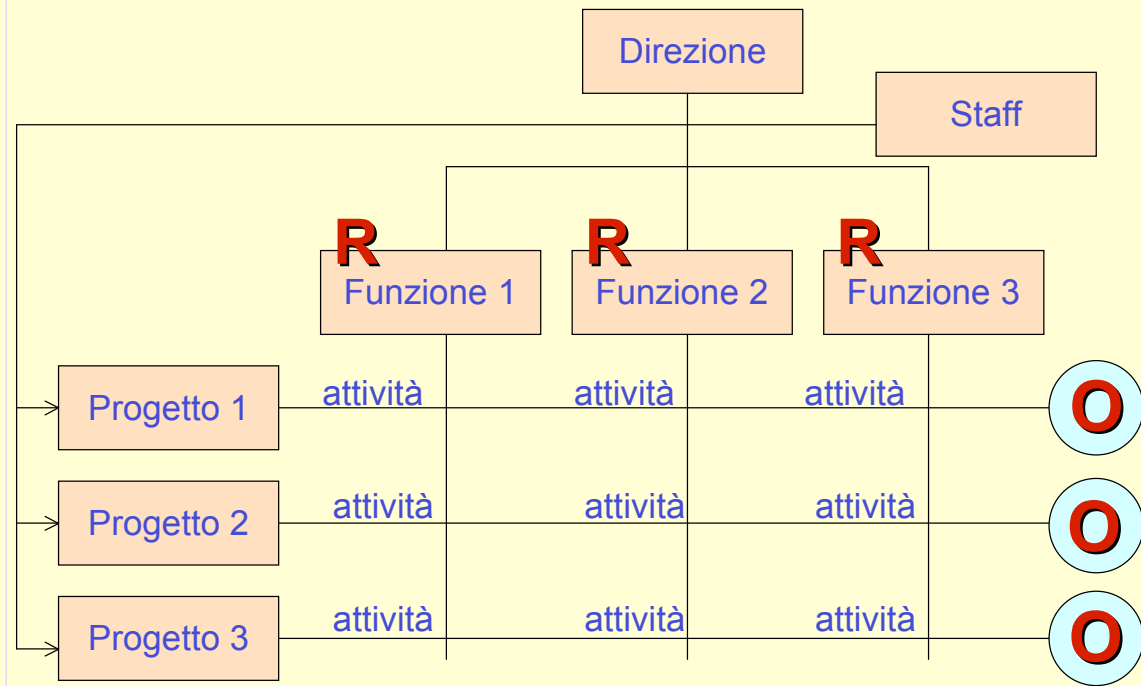
p.3

La struttura per prodotto



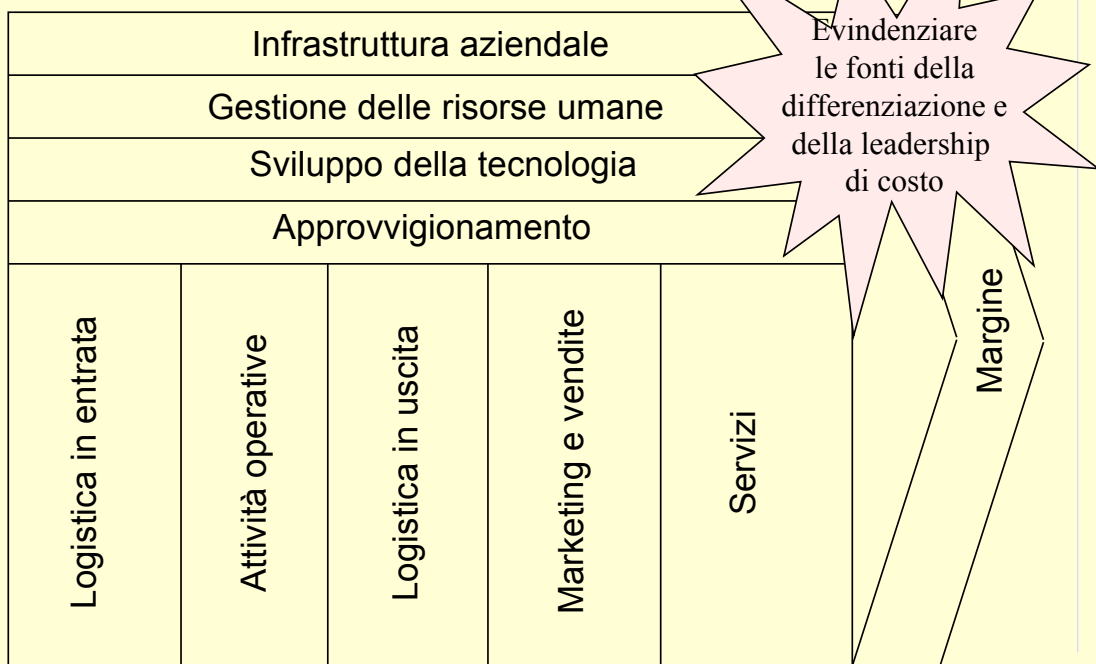
p.4

La struttura a matrice



p.5

Le attività della catena del valore (1)



p.6

FIGURA 6.2. Definizione delle attività comprese nella catena del valore

ATTIVITÀ PRIMARIE

Logistica in entrata
Ricevimento, magazzinaggio e movimentazione degli input di prodotto, gestione del magazzino, controllo delle scorte, programmazione dei vettori e restituzione di merce ai fornitori

Attività operative
Trasformazione degli input nel prodotto finale (Es.: lavorazione, imballaggio, assemblaggio, manutenzione dei macchinari, collaudo, stampa e gestione degli impianti)

Logistica in uscita
Distribuzione del prodotto finito (es.: magazzinaggio dei prodotti finiti, gestione dei materiali, gestione dei vettori di consegna, evasione e scadenziario ordini)

Marketing e vendite
Indurre gli acquirenti ad acquistare il prodotto e agevolarne l'acquisto (es.: pubblicità, forze di vendita, offerte, selezione e relazioni con i canali di distribuzione, politica dei prezzi)

Servizi
Mantenere o migliorare il valore del prodotto dopo la vendita (es.: installazioni, riparazioni, corsi di formazione, fornitura dei ricambi e regolazione del prodotto)

ATTIVITÀ DI SUPPORTO

Approvvigionamento
Acquisto di materie prime, forniture e altri beni di consumo oltre che beni patrimoniali (macchinari, apparecchiature, ecc...).

Sviluppo della tecnologia
Know-how, procedure, e input tecnologici necessari in ogni attività della catena del valore

Gestione delle risorse umane
Selezione, promozione e assunzione, valutazione, sistema premiante, sviluppo delle carriere e relazioni sindacali

Infrastruttura aziendale
Direzione generale, pianificazione, finanza, contabilità, ufficio legale, affari con gli enti pubblici e gestione della qualità

Le attività della catena del valore (2)

Le risorse intangibili

	Funzionale	Culturale	Posizionale	Giuridico Legale	
Dipendenti dalle persone	Know how dei fornitori, dei piendenti dei fornitori	Valori, opinioni, frame, qualità, capacità di apprendimento			Capacità
Svincolate dalle persone			Reputazione Reti	Contratti Licenze Segreti Ind. Proprietà intellettuale	Beni

(Hall, 1992)

Le strategie competitive di base

Porter sostiene che un business può raggiungere il **vantaggio competitivo** adottando una delle seguenti strategie generali di base:

-la **leadership di costo**: presuppone la costruzione aggressiva di impianti produttivi di scala efficiente, la riduzione dei costi tramite l'esperienza, controllo rigorosi sui costi e sulle spese generali, non fornire piccoli clienti e riduzione al minimo dei costi in campi quali R&D, servizio, forza di vendita, pubblicità, ecc.

-la **differenziazione** creare un prodotto che venga visto come unico nell'intero settore. La differenziazione può essere attuata in molti modi: attraverso il design e l'immagine di marca, la tecnologia, le caratteristiche tecniche, l'assistenza ai clienti, le reti di concessionari o altre dimensioni;

-la **focalizzazione**: concentrazione su un particolare gruppo di consumatori, su di un segmento della linea di prodotti o su di un mercato geografico. Anche la focalizzazione può concentrarsi sui costi o sulla differenziazione ma a differenza delle strategie di costo basso e differenziazione, non si riferisce all'intero settore ma si concentra su di un particolare segmento di mercato.

Vantaggio competitivo

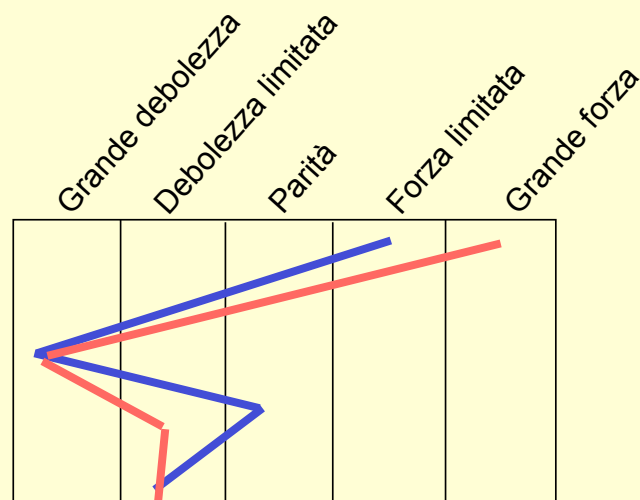
		Vantaggio competitivo	
		Bassi costi	Differenziazione
Estensione del mercato	Ampia	Leadership di costo	Differenziazione
	Ristretta	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione

p.9

Fattori critici di successo

— Presente
— Futuro

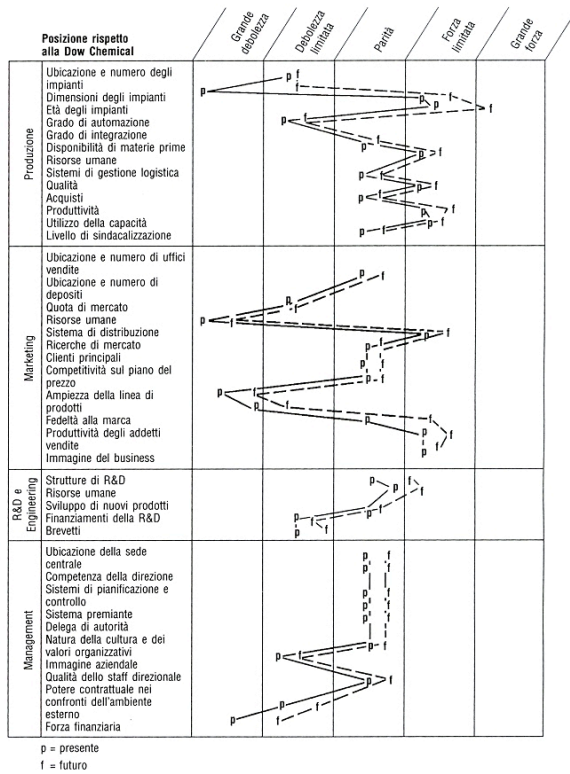
Fattori
Produzione
Marketing
R&D Eng.
Management



(pag 114)

p.10

FIGURA 6.10. Valutazione della posizione competitiva del business del magnesio della AMAX rispetto alla Dow Chemical



Un esempio di valutazione dei fattori critici di successo

p.11

Punti di forza e di debolezza dei principali concorrenti

Azienda	Punti di forza	Punti di debolezza

(pag 114)

p.12

Punti di forza e di debolezza della SBU

Punti di forza

(indicare i punti di forza individuati nell'analisi dell'ambiente interno)



Punti di debolezza

(indicare i punti di forza individuati nell'analisi dell'ambiente interno)



p.13

Programmi d'azione

Programmi d'azione		Risorse	Vantaggi acquisibili	Performance e obiettivi	Scadenze	Responsabile
A	A1					
	A2					
B	B1					
	B2					

p.14