

SVILUPPO DEL MODELLO INTERPRETATIVO SUGLI AUTORI STUDIATI

1

SOMMARIO

2

- OBIETTIVI
- METODOLOGIA DI LAVORO
- ANALISI AUTORI “CONTINUI”
- ANALISI AUTORI “DISCONTINUI”
- CONCLUSIONI

PARTE PRIMA

3

- OBIETTIVI
- METODOLOGIA DI LAVORO
- ANALISI AUTORI “CONTINUI”
- ANALISI AUTORI “DISCONTINUI”
- CONCLUSIONI

OBIETTIVI

4

- **Analizzare** la letteratura presente sulla pianificazione strategica
- **Individuare** dei filoni di pensiero in cui raggruppare gli autori studiati, e le metodologie corrispondenti
- **Proporre** una metodologia best of breed per ciascuno dei filoni individuati
- **Suggerire** una metodologia di sintesi delle metodologie best of breed proposte

PARTE SECONDA

5

- OBIETTIVI
- METODOLOGIA DI LAVORO
- ANALISI AUTORI “CONTINUI”
- ANALISI AUTORI “DISCONTINUI”
- CONCLUSIONI

METODOLOGIA DI LAVORO

6

- **Costruzione** di schede libro di 19 autori selezionati tra i 70 consultati
- **Costruzione** di uno schema interpretativo per ciascuno dei due filoni individuati in cui collocare i contributi della letteratura
- **Best of breed** dei contenuti di ciascuno schema
- **Best of breed** conclusivo di sintesi di entrambe i filoni

PARTE TERZA

7

□ OBIETTIVI

□ METODOLOGIA DI LAVORO

□ ANALISI AUTORI "CONTINUI"

□ ANALISI AUTORI "DISCONTINUI"

□ CONCLUSIONI

IL FILONE DEI "CONTINUI"

■ 16 autori studiati

- Mintzberg, 1996
- Antoldi, 2004
- Guido, 2003
- Guzzetti, 2001
- Ferrandina, 2003
- Campedelli, 2001
- Terzani, 1999
- Di Marco, 2002
- Di Stasi, 2003
- Poggi, 1998
- Bastia, 2001
- Cecchi, 2001
- Porter, 1987
- Grant, 1994
- Lorange, 1990
- Ohmae, 1985

■ 7 fasi fondamentali individuate

■ Proposta di uno schema interpretativo e di una metodologia best of breed costituita da 4 macrofasi

LE SETTE FASI FONDAMENTALI

9

- | | | |
|--|--|---|
| <p>1. Valutazione esterna</p> <p>2. Valutazione interna</p> <p>3. Analisi portafoglio attività</p> <p>4. Strategia</p> <p>5. Valutaz. e selez. strategia</p> <p>6. Implementaz. strategia</p> <p>7. Controllo</p> | <p>➔</p> <p>➔</p> <p>➔</p> <p>➔</p> <p>➔</p> <p>➔</p> <p>➔</p> | <p>Analisi del settore o dei settori competitivi, analisi delle minacce ed opportunità ambientali e individuazione dei fattori critici di successo</p> <p>Analisi delle risorse e delle competenze strategiche</p> <p>Sviluppo di matrici di portafoglio strategico</p> <p>Definizione obiettivi strategici e missione aziendale</p> <p>Individuare la strategia ottimale da applicare tra quelle prodotte ed individuate precedentemente</p> <p>Formalizzazione di una sequenza di decisioni e attività da realizzare, per raggiungere obiettivi prescelti</p> <p>Assicurarsi che la gestione si svolga in maniera tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati</p> |
|--|--|---|

SCHEMA INTERPRETATIVO AUTORI "CONTINUI" 10

	1. Valutazione esterna	2. Valutazione interna	3. Analisi portafoglio attività	4. Strategia	5. Valutazione e selezione strategia	6. Implementazione strategia	7. Controllo
1. Mintzberg 1996				Modello base di pianificazione - Definizione e schema		- Insidie e fake credenze della pianificazione strategica	- Definizione e schema
2. Antoldi 2004	- Analisi di settore (modello delle 5 forze competitive) - Piano di marketing: analisi ambiente, concorrenza e domanda	- Analisi risorse strategiche		- Strategia e ambiente - Strategia sociale - Orientamento strategico di fondo e strategia mutevole		- Programmazione e controllo - Budget	- Reporting
3. Guido 2003		- Analisi risorse strategiche	- Analisi posizionamento strategico attraverso matrici	- Aree strategiche d'affari - Missione strategica - Condotte difensive e offensive		- Programmazione aziendale	- Controllo direzionale
4. Guzzetti 2001				- Definizione di obiettivo, strategia, pianificazione strategica - Descrizione e testo di un business plan			

Contributi migliori

↔ Fasi trattate in maniera aggregata

SCHEMA INTERPRETATIVO AUTORI "CONTINUI" 11

11

	1. Valutazione esterna	2. Valutazione interna	3. Analisi portafoglio attività	4. Strategia	5. Valutazione e selezione strategia	6. Implementazione strategia	7. Controllo
5. Ferrandina 2003	- Opportunità e minacce - Analisi di mercato, concorrenza, fornitori, canali - Analisi FDOM e matrici IN/OUT	Piano di marketing strategico - Fattori critici di successo - Forze e debolezze		- Alcuni significati di strategia - Definizione e fasi della pianificazione strategica - Albero della mission	- Processo di scelta delle strategie		
6. Campedelli 2001		Sistema di dossier di pianificazione		- Ideazione imprenditoriale e formulazione obiettivi strategici	- Dati dossier al piano d'impresa: piano di sviluppo pluriennale e piano d'esercizio		- Processo di controllo degli obiettivi strategici
7. Terzani 1999	- I fattori critici di successo e la concorrenza - Analisi opportunità strategiche	- Analisi risorse	- Analisi portafoglio: valutazione della posizione competitiva	- Definizione - Tipi di strategie - Caratteristiche del processo di pianificazione	- Processo di sviluppo della struttura aziendale - Pianificazione del cambiamento - Sistema di comunicazione e flessibilità		- Sistema di controllo e suoi livelli - Reporting
8. Di Marco 2002	- Rapporto con l'ambiente e sviluppo risorse umane				Pianificazione controllo e reporting - Budget		- Reporting

Contributi migliori

↔ Fasi trattate in maniera aggregata

SCHEMA INTERPRETATIVO AUTORI "CONTINUI" 12

	1. Valutazione esterna	2. Valutazione interna	3. Analisi portafoglio attività	4. Strategia	5. Valutazione e selezione strategia	6. Implementazione strategia	7. Controllo
9. Di Stasi 2003		Piano di marketing		Schemi e fasi della pianificazione - Piani a lungo e medio termine - Missione e strategia		- Mappa Strategica - Stevia del piano strategico - Caratteristiche del budget	- Reporting
10. Poggi 1998				- Strategie e processo di pianificazione			- Controllo strategico
11. Bastia 2001				Schema del sistema di pianificazione aziendale integrato - Definizione di strategia e pianificazione strategica - Vantaggi e caratteristiche della pianificazione - Fasi del processo di formulazione delle strategie	- Processo decisionale - Valutazione e selezione strategia	- Progettazione strategica - Schema di Lorange - Responsabilità sociale ed ambientale	- Controllo strategico e direzionale - Reporting

Contributi migliori

↔ Fasi trattate in maniera aggregata

SCHEMA INTERPRETATIVO AUTORI "CONTINUI" ¹³

	1. Valutazione esterna	2. Valutazione interna	3. Analisi portafoglio attività	4. Strategia	5. Valutazione e selezione strategia	6. Implementazione strategia	7. Controllo
12. Cecchi 2001			- Matrici BCG e McKinsey	- Definizione del processo decisionale strategico - Modello razionale ed incrementale - Come affrontare il cambiamento	- Definizione del processo decisionale strategico		- Controllo autonomo gerarchico - Modello del flusso informativo di Lorange
13. Porter 1987	- Modello delle 5 forze competitive - Analisi concorrenza - Costruzione degli scenari			- Strategie di base - Catena del valore e vantaggio competitivo - Strategia orizzontale, difensiva e offensiva - Strategia competitiva in base agli scenari			
14. Grant 1984	- Analisi ambientale e analisi di settore (modello delle 5 forze di Porter) - Identificazione dei fattori chiave di successo	- Analisi risorse e competenze		- Strategie di corporate - Tipologia e fonti del vantaggio competitivo - Gestione impresa divisionalizzata - Coerenza strategica	- Valutazione strategia		- Pianificazione strategica vs controllo finanziario

Contributi migliori
 ← → Fasi trattate in maniera aggregata

SCHEMA INTERPRETATIVO AUTORI "CONTINUI" ¹⁴

	1. Valutazione esterna	2. Valutazione interna	3. Analisi portafoglio attività	4. Strategia	5. Valutazione e selezione strategia	6. Implementazione strategia	7. Controllo
15. Lorange 1990			Modello del flusso informativo	del processo di pianificazione strategica - Strategia a tre livelli - Definizione obiettivi		- Programmazione strategica - Budget - Incentivi manageriali - Problemi tipici - Ruoli nella pianificazione	- Controllo
16. Ohmae 1985		Il triangolo strategico	- Risorse gestionali	- Gestione del portafoglio: 9 strategie standard - Pensiero strategico - Le 4 strategie di base - Visione strategica - Strategie focalizzate su clienti, azienda, concorrenza - Affrontare i mutamenti strategici		- Processo decisionale strategico: intuito e lungimiranza nelle decisioni	

Contributi migliori
 ← → Fasi trattate in maniera aggregata

METODOLOGIA BEST OF BREED AUTORI "CONTINUI" ¹⁵

MACROFASE A: VALUTAZIONE CONTESTO

- > Valutazione esterna
- > Valutazione interna
- > Analisi portafoglio attività

MACROFASE B: STRATEGIA

- > Strategia

MACROFASE C: VALUTAZIONE E SELEZIONE

- > Valutazione e selezione strategia

MACROFASE D: IMPLEMENTAZIONE E CONTROLLO

- > Implementazione strategia
- > Controllo



MACROFASE A: VALUTAZIONE CONTESTO ¹⁷

SISTEMA DEI DOSSIER DI PIANIFICAZIONE

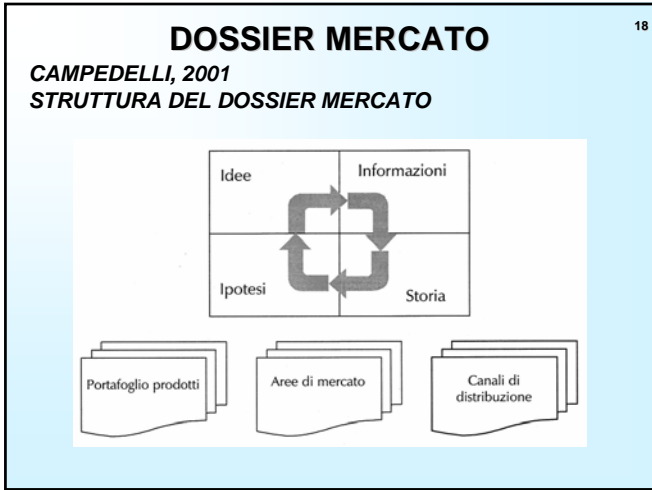
Dossier mercato →

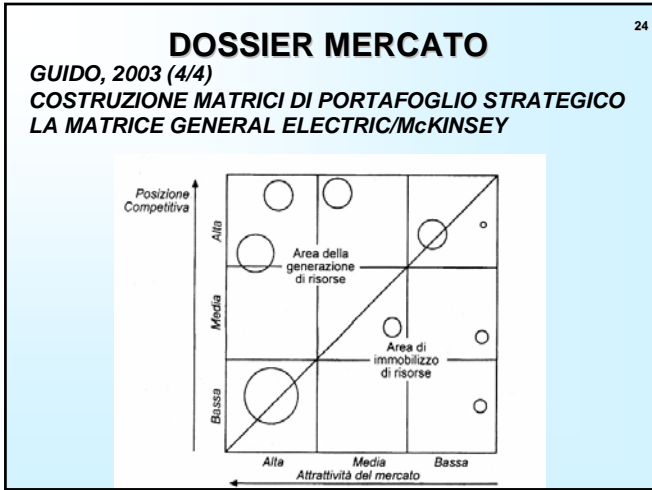
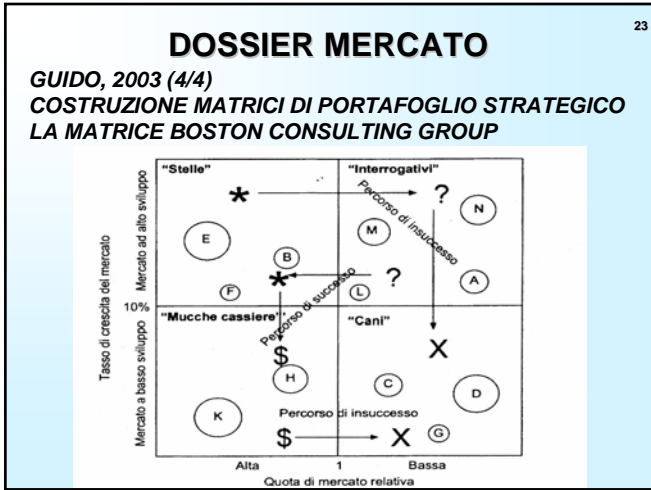
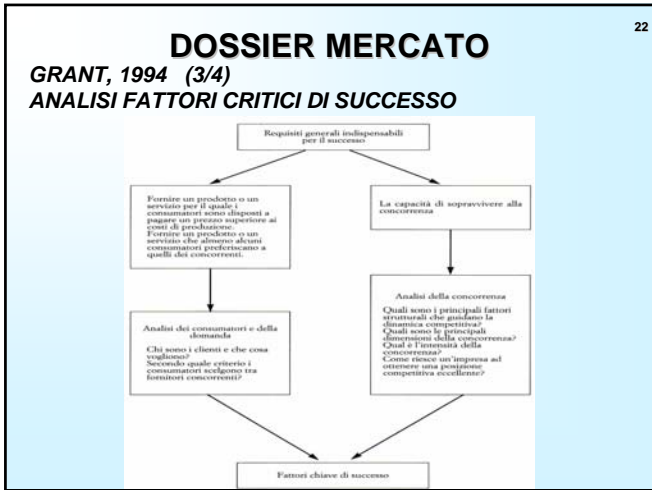
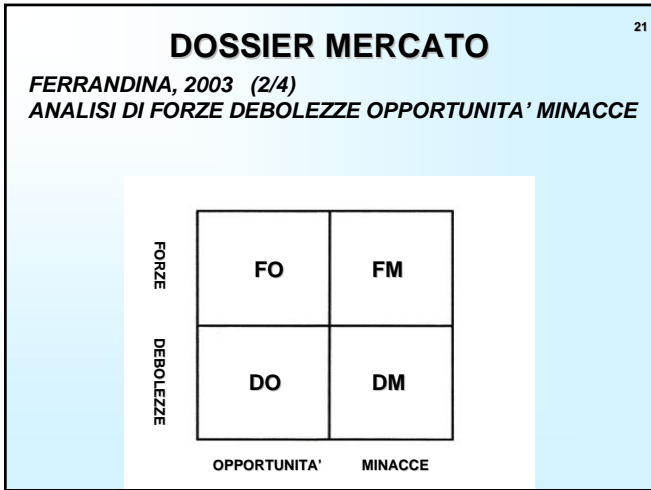
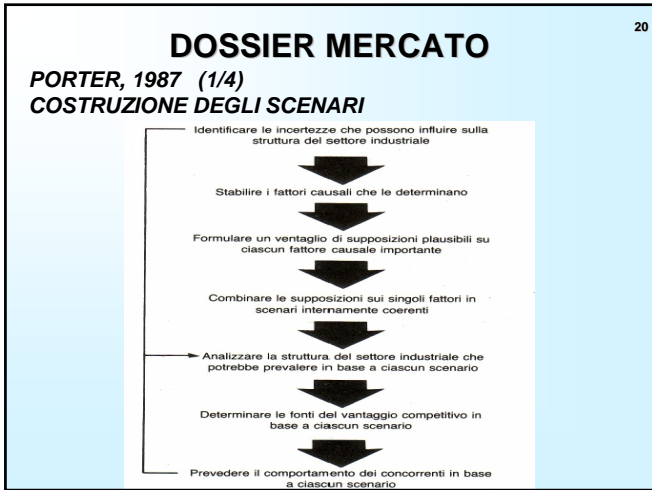
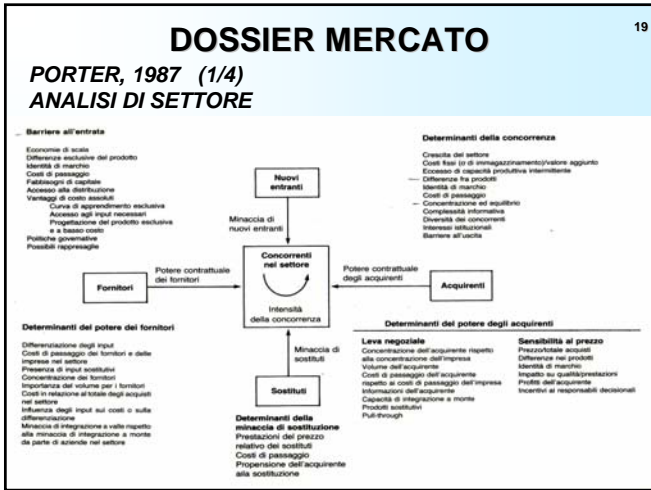
- Analisi di settore attraverso il modello delle 5 forze competitive e successiva costruzione degli scenari (Porter, 1987)
- Analisi delle forze, debolezze, opportunità e minacce (Ferrandina, 2003)
- Analisi dei fattori critici di successo (Grant, 1994)
- Costruzione di matrici di portafoglio strategico (Guido, 2003)

Dossier produzione → □ Analisi risorse e competenze (Grant, 1994)

Dossier finanza ed economia → □ Verifica di equilibrio della struttura finanziaria (Campebelli, 2001)

Dossier attese e valore → □ Rapporti dell'impresa con i soggetti che manifestano sulla stessa interessi ed aspettative (Campebelli, 2001)

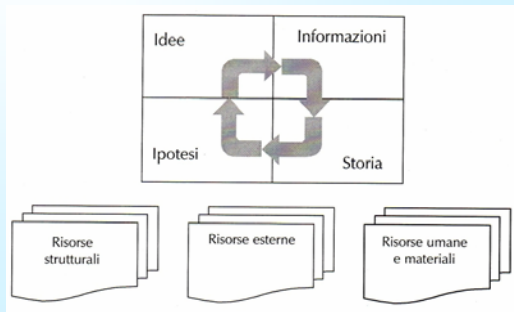




DOSSIER PRODUZIONE

CAMPEDELLI, 2001
STRUTTURA DEL DOSSIER PRODUZIONE

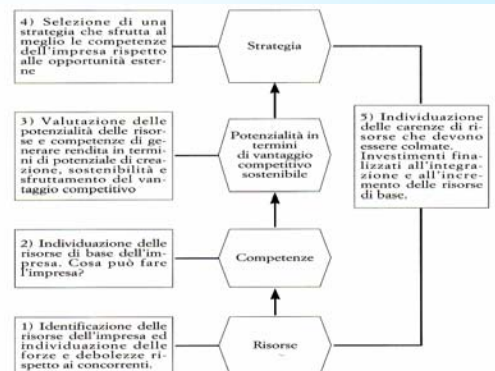
25



DOSSIER PRODUZIONE

GRANT, 1994 (1/1)
ANALISI RISORSE E COMPETENZE

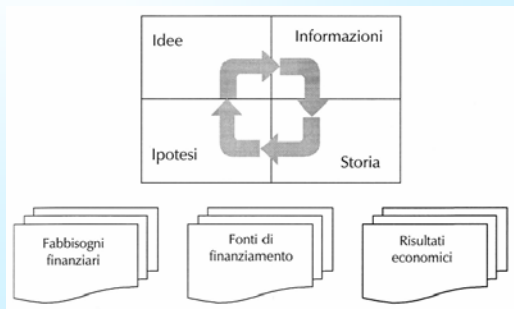
26



DOSSIER FINANZA ED ECONOMIA

CAMPEDELLI, 2001 (1/1)
IL DOSSIER FINANZA ED ECONOMIA

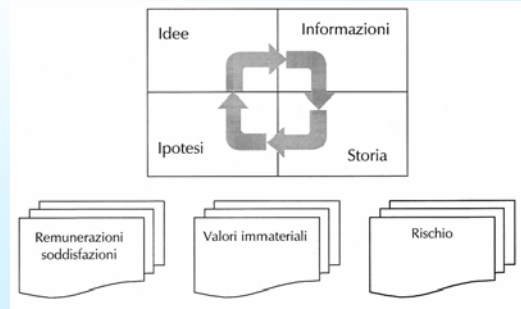
27



DOSSIER ATTESE E VALORE

CAMPEDELLI, 2001 (1/1)
IL DOSSIER ATTESE E VALORE

28



MACROFASE B: STRATEGIA

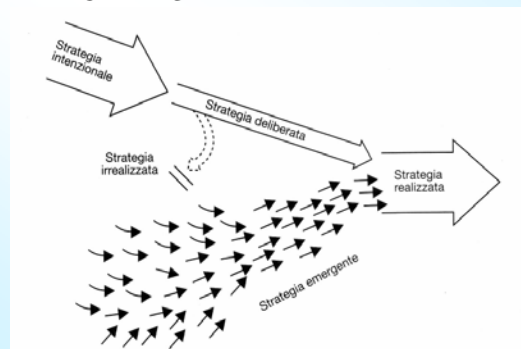
- Forme di strategia e formazione della strategia (Mintzberg, 1986)
- Analisi strategica (Ohmae, 1985)
- Confronto competitivo e condotte competitive (Guido, 2003)

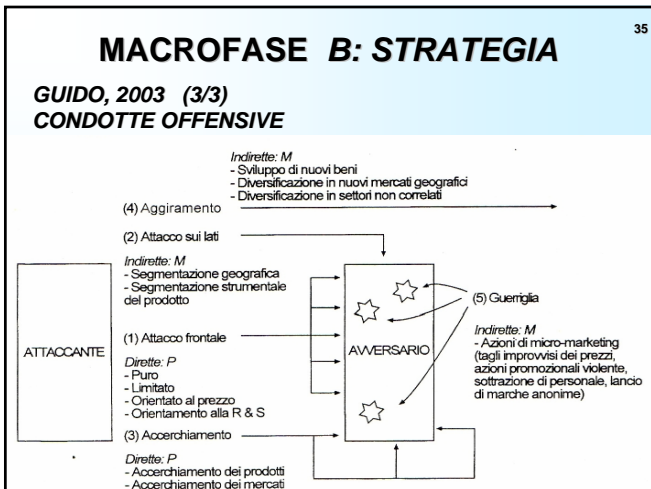
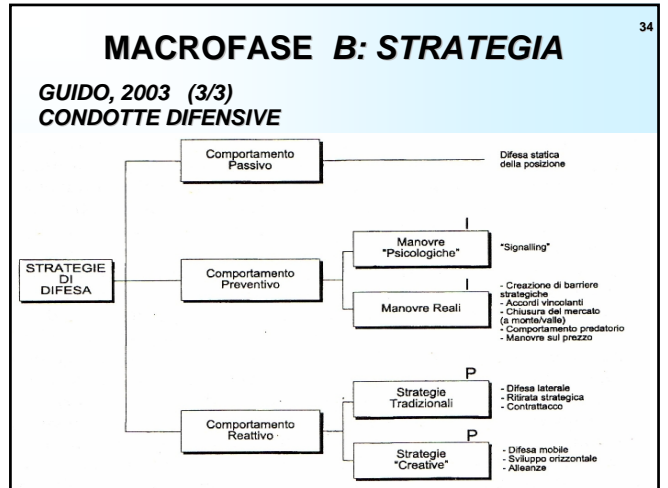
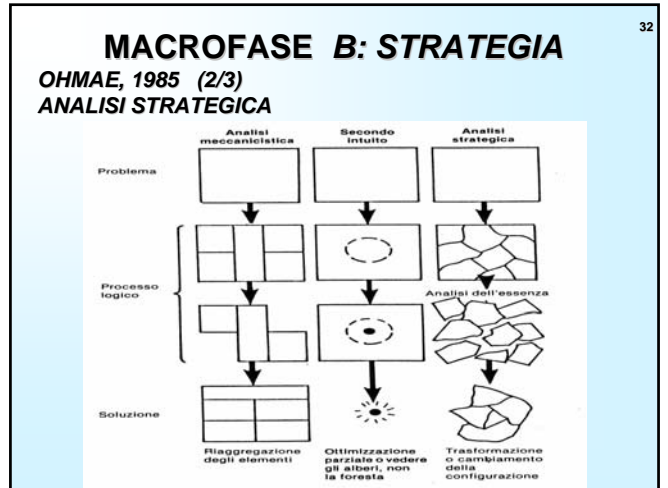
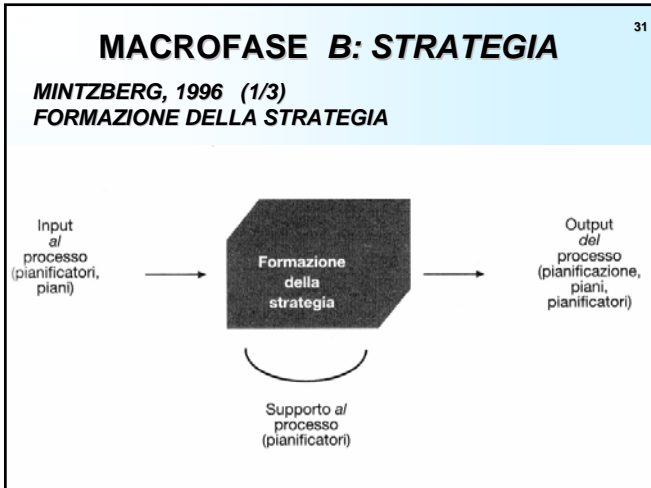
29

MACROFASE B: STRATEGIA

MINTZBERG, 1996 (1/3)
FORME DI STRATEGIA

30





MACROFASE C: VALUTAZIONE E SELEZIONE

37

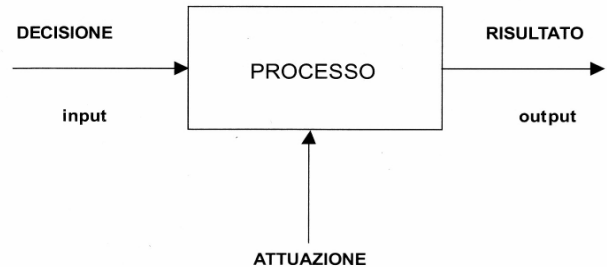
- La decisione e il processo decisionale (Di Marco, 2002)
- Intuito e lungimiranza nelle decisioni (Ohmae, 1985)

MACROFASE C: VALUTAZIONE E SELEZIONE

38

DI MARCO, 2002 (1/2)
LA DECISIONE

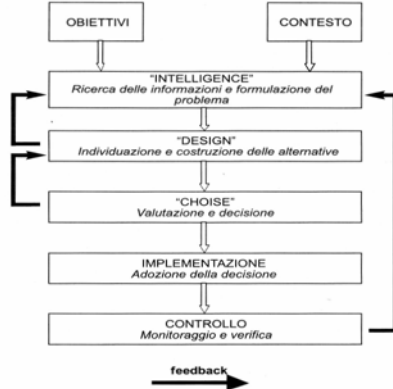
Rappresenta una scelta fatta in modo cosciente e volontaria, tra più alternative possibili.



MACROFASE C: VALUTAZIONE E SELEZIONE

39

DI MARCO, 2002 (1/2)
PROCESSO
DECISIONALE



MACROFASE C: VALUTAZIONE E SELEZIONE

40

OHMAE, 1985 (2/2)
INTUITO E LUNGIMIRANZA NELLE DECISIONI

Sono imprenditori illuminati quelli che adottano nelle loro decisioni questo processo a cinque fasi:

- Definire con chiarezza il proprio campo d'azione.
- Estrapolare nel futuro, con un ragionamento di causa-effetto, le forze che agiscono nell'ambiente operativo, e tracciare, in forma semplice e succinta, un'ipotesi logica della probabile evoluzione.
- Tra le molte opzioni strategiche che si offrono all'impresa sceglierne solo alcune e, a scelta avvenuta, l'impiego delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie deve essere audace e aggressivo.
- L'azienda deve dosare la sua strategia in base alle risorse disponibili.
- La direzione deve restar fedele alle ipotesi fondamentali soggiacenti alle sue originali scelte strategiche, fintanto che tali ipotesi continuano a valere.

MACROFASE D: IMPLEMENTAZIONE E CONTROLLO

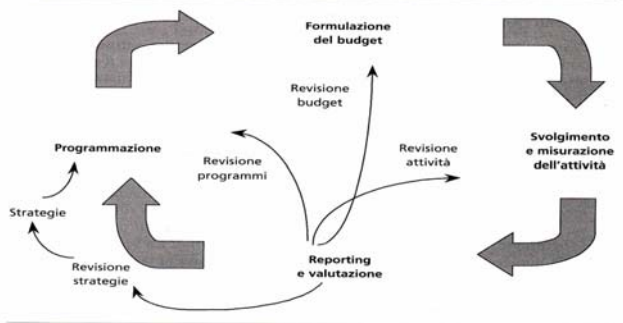
41

- Sistema di programmazione e controllo (Antoldi, 2004)
- Programmazione strategica e budget (Lorange, 1990)
- Reporting (Di Marco, 2002)

MACROFASE D: IMPLEMENTAZIONE E CONTROLLO

42

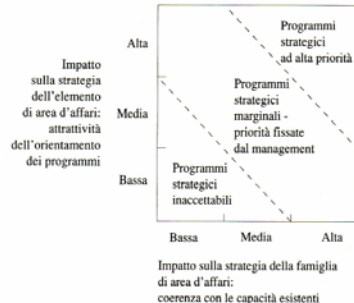
ANTOLDI, 2004 (1/3)
SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO



MACROFASE D: IMPLEMENTAZIONE E CONTROLLO 43

LORANGE, 1990 (2/3) PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

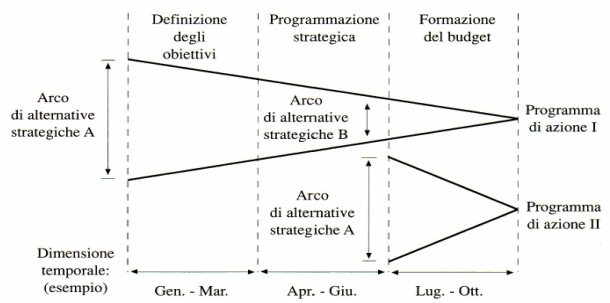
Si riferisce allo sviluppo di programmi strategici per il raggiungimento di obiettivi prescelti. Con la definizione degli obiettivi l'impresa ha deciso dove vuole andare, il problema ora è come arrivarci.



MACROFASE D: IMPLEMENTAZIONE E CONTROLLO 44

LORANGE, 1990 (2/3) BUDGET

Lo scopo primario del budget è realizzare un modello di attività da eseguire nel breve termine, assegnando compiti e risorse.



MACROFASE D: IMPLEMENTAZIONE E CONTROLLO 45

DI MARCO, 2002 (3/3) REPORTING

Deve contenere elementi che consentano di valutare sia l'efficacia che l'efficienza della contabilità. Deve rispecchiare la distribuzione delle responsabilità esistente nell'azienda e strutturarsi in un insieme di documenti elementari, destinati ai vari responsabili di centro.

I sistemi di reporting per essere efficaci devono possedere due requisiti:

- considerare il fabbisogno informativo dei destinatari e fornire loro soltanto informazioni rilevanti, in una forma comprensibile
- evidenziare non solo « numeri » ma fattori critici di successo, cioè le leve gestionali che segnalano un miglioramento o un peggioramento della competitività dell'impresa

PARTE QUARTA 46

- OBIETTIVI
- METODOLOGIA DI LAVORO
- ANALISI AUTORI "CONTINUI"
- ANALISI AUTORI "DISCONTINUI"
- CONCLUSIONI

IL FILONE DEI "DISCONTINUI"

- 4 autori studiati
 - Poggi, 1998
 - D'Aveni, 1995
 - Foster - Kaplan, 2001
 - Stacey, 1996
- 5 tipi di variabili fondamentali individuate
- Proposta di uno schema interpretativo e di una metodologia best of breed costituita da 3 fasi fondamentali

LE VARIABILI FONDAMENTALI

1. **Contesto competitivo** → Presentazione dello scenario economico da affrontare
2. **Elementi caratterizzanti del processo strategico** → Pensiero ispiratore dell'opera di ogni autore
3. **Sviluppo del processo strategico** → Interpretazione del processo di pianificazione strategica
4. **Controllo del processo strategico** → Strumento per individuare le opportunità strategiche, prendere le decisioni strategiche e agire per attuare tali decisioni
5. **Altre variabili fondamentali** → Argomenti fondamentali che però non rientrano nelle variabili precedentemente descritte

ATTIVITA' AUSILIARIA (F5)
FOSTER – KAPLAN, 2001
LA DISTRUZIONE CREATRICE

55

Distruzione non significa morte, così come la s'intende nella tradizione giudaico-cristiana. Significa piuttosto trasformazione, così come la s'intende nella tradizione induista.

ATTIVITA' AUSILIARIA (S5)
STACEY, 1996
IMPLICAZIONI DEL CAOS

La presenza del caos rappresenta la campana a morto di qualsiasi previsione quantitativa e di qualunque simulazione che non sia di breve periodo.

Dimensioni delle conseguenze

Tempo - Tempo +

Dimensioni delle conseguenze

- Cambiamento aperto
- Cambiamento limitato
- Cambiamento caotico

ATTIVITA' AUSILIARIA (S2)
STACEY, 1996
COME AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

ATTIVITA' AUSILIARIA (S7)
STACEY, 1996
PUNTI CRITICI E DECISIONI

ATTIVITA' AUSILIARIA (P2/P5)
POGGI, 1998
DIREZIONE INTEGRATA E LEARNING ORGANIZATIONS

57

Le organizzazioni hanno bisogno di fondare la propria attività sulla sensibilità strategica delle loro persone.

Le learning organization sono ispirate alla crescita continua della conoscenza diffusa, delle competenze possedute e delle capacità creative.

ATTIVITA' AUSILIARIA (F6)
FOSTER – KAPLAN, 2001
L'IMPORTANZA DELLA PERIFERIA

La periferia riveste un ruolo fondamentale per quanto riguarda il futuro dell'azienda in chiave strategica.

FASE 3 (F8/S8)
STACEY, 1996 FOSTER – KAPLAN, 2001:
CONTROLLO STRATEGICO

58

Le vere opportunità strategiche non sono prevedibili. Il risultato è l'impossibilità di stabilire dei punti fermi nel futuro.

Perché i cambiamenti in atto siano portati a termine è importante:

1. Decidere cosa misurare e controllare
2. Misurare e controllare ciò che si deve controllare, non ciò che si può controllare
3. Accrescere la libertà d'azione finalizzata alla sperimentazione
4. Modificare il rapporto rischio/ricompensa nel sistema premiante per riflettere e amplificare la libertà d'azione.

PARTE QUINTA

59

- OBIETTIVI
- METODOLOGIA DI LAVORO
- ANALISI AUTORI "CONTINUI"
- ANALISI AUTORI "DISCONTINUI"
- CONCLUSIONI

METODOLOGIA BEST OF BREED DI SINTESI⁶⁰

ATTIVITA' CHIAVE

D2: Sconvolgimento del vantaggio competitivo

F4: Atto della creazione

1. Analisi del contesto competitivo (D1/S1)

Valutazione contesto

- Valutazione esterna
- Valutazione interna
- Analisi portafoglio attività

2. Sviluppo del processo strategico (F7/S6)

- Progettazione complessiva del processo
- Prepararsi per il primo dialogo
- Progettare e condurre la prima conversazione
- Riflessione post dialogo e presa di decisioni

3. Controllo (F8/S8)

ATTIVITA' AUSILIARIA

F5: Distruzione creatrice	S5: Implicazioni del caos	S2: Affrontare il cambiamento
S7: Punti critici e decisioni	P2: Direzione integrata	F6: Importanza della periferia
	P5: learning organization	

Contesto competitivo

Sviluppo del processo strategico

Controllo del processo strategico

Elementi caratterizzanti del processo strategico

Altre variabili fondamentali

Autori continui

P = Poggi 1 = Fase 1
 D = D'Aveni ...
 F = Foster Kaplan ...
 S = Stacey 7 = Fase 7

CONCLUSIONI

61

- Classificazione degli autori al fine di individuare filoni di pensiero in cui inserire i contributi di letteratura
- Costruzione di schemi interpretativi per ciascun filone
- Proposta di una metodologia best of breed per ciascun filone
- Proposta di una metodologia best of breed conclusiva di sintesi