



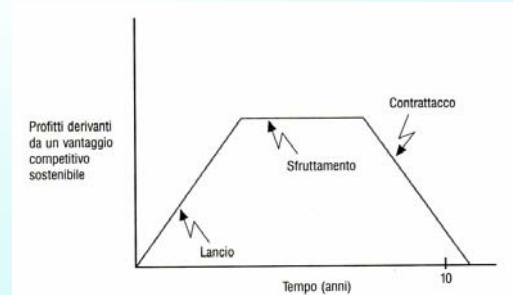
# Modelli di pianificazione strategica

Alberto F. De Toni  
Università di Udine

Udine, Gennaio 2005

## OGNI VANTAGGIO VIENE EROSO

I tentativi di mantenere lo status quo sono efficaci quasi quanto l'ammucchiare sabbia contro l'avanzare dell'alta marea



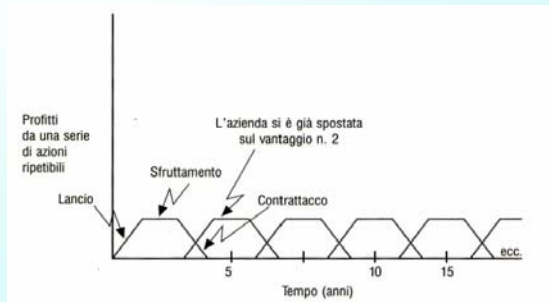
(D'Aveni, 1995, pag. 10)

## SOMMARIO

- ❑ EROSIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (D'Aveni)
- ❑ 3 MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (Mintzberg)
- ❑ SCENARI DI INTERAZIONE TRA STRATEGIA ED AZIONE
- ❑ SVILUPPO DELLA STRATEGIA (Stacey)
- ❑ CONCLUSIONI

## LA MIGLIORE DIFESA E' L'ATTACCO

Nelle situazioni rapidamente mutevoli è appropriato ricorrere a successioni di attacchi reiterati



(D'Aveni, 1995, pag. 15)

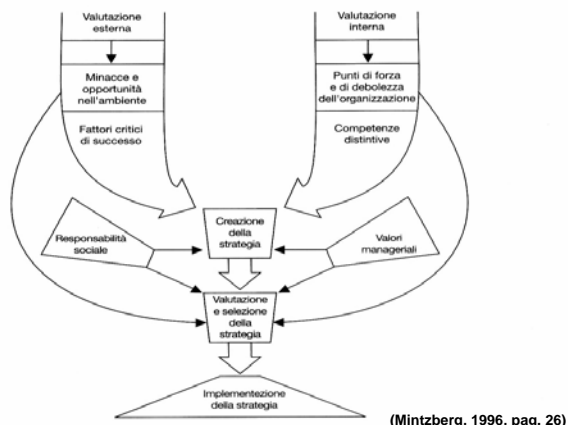
## SOMMARIO

- ❑ EROSIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (D'Aveni)
- ❑ 3 MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (Mintzberg)
- ❑ SCENARI DI INTERAZIONE TRA STRATEGIA ED AZIONE
- ❑ SVILUPPO DELLA STRATEGIA (Stacey)
- ❑ CONCLUSIONI

## SOMMARIO

- ❑ EROSIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (D'Aveni)
- ❑ 3 MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (Mintzberg)
- ❑ SCENARI DI INTERAZIONE TRA STRATEGIA ED AZIONE
- ❑ SVILUPPO DELLA STRATEGIA (Stacey)
- ❑ CONCLUSIONI

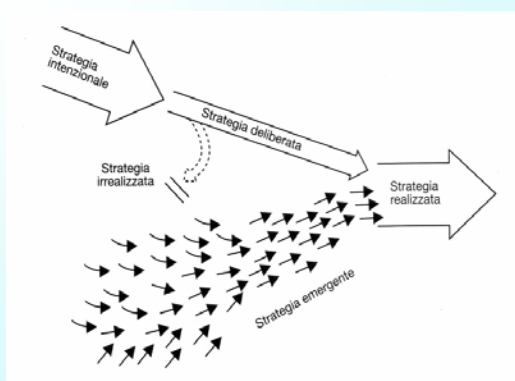
## MODELLO BASE DI PIANIFICAZIONE <sup>7</sup>



## 1. MODELLO DELLA PIANIFICAZIONE <sup>10</sup>

1. La determinazione della strategia è un processo voluto, consapevole e controllato.
2. Il risultato della strategia è relativamente standardizzato.
3. La posizione di vertice (presidente, amministratore delegato) è il maggior responsabile della progettazione della strategia dell'organizzazione.
4. L'attuazione della strategia segue la sua determinazione in un periodo di tempo specificato.
5. Il processo di pianificazione dà origine a strategie pienamente sviluppate, formulate e rese note in vari modi.
6. Esiste uno staff centrale.

## STRATEGIA DELIBERATA ED EMERGENTE <sup>8</sup>



## 2. MODELLO DELLA VISIONE IMPRENDITORIALE <sup>11</sup>

1. La formulazione della strategia è un processo semiconscio che ha luogo nella mente del leader intraprenditore.
2. Una lunga esperienza permettono all'imprenditore di costruirsi una visione, uno scenario riguardo al business futuro.
3. La visione serve da ombrello sotto la cui protezione assumere decisioni e sviluppare programmi e attività.
4. La visione deve rimanere informale e personale per salvaguardare la sua fertilità e flessibilità.

## MODELLI DI SVILUPPO DELLA STRATEGIA <sup>9</sup>

Mintzberg distingue tre classi:

1. Modello della pianificazione
2. Modello della visione imprenditoriale
3. Modello dell'apprendimento attraverso l'esperienza

## 3. MODELLO DELL'APPRENDIMENTO ATTRAVERSO L'ESPERIENZA <sup>12</sup>

1. La determinazione strategica è un processo evolutivo di tipo iterativo, che richiede un mutuo scambio.
2. La strategia è un modello originato da input ricevuti dal mondo esterno nel momento in cui viene attuata.
3. La strategia è come una scultura. Chi l'elabora deve avvicinarsi alla sua creazione con grande sensibilità e deve essere sempre pronto a rivedere il cammino intrapreso.
4. Le strategie possono emergere dalle dinamiche di una organizzazione.
5. Il processo di fecondazione può essere sia spontaneo sia pilotato.

## EMERGENZA DELLE STRATEGIE (1)

13

1. Le strategie nascono e si sviluppano inizialmente come erbacce in un giardino, non sono coltivate come pomodori in una serra.  
La strategia emergente, al pari dell'erbaccia, può diventare ciò che ha più valore (un po' come gli europei gradiscono in insalata le foglie della più famosa erbaccia d'America, il tarassaco).
2. Le strategie possono attecchire dappertutto, praticamente ovunque le persone abbiano la capacità di apprendere e le risorse necessarie per alimentare tale capacità.
3. Tali strategie risultano organizzative quando diventano patrimonio collettivo, quando i modelli si diffondono influenzando il comportamento dell'organizzazione in generale.

## SOMMARIO

16

- EROSIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (D'Aveni)
- 3 MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (Mintzberg)
- SCENARI DI INTERAZIONE TRA STRATEGIA ED AZIONE
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA (Stacey)
- CONCLUSIONI

## EMERGENZA DELLE STRATEGIE (2)

14

4. I processi di proliferazione possono essere consapevoli, ma non necessariamente; analogamente possono essere gestiti, ma non necessariamente.
5. Le nuove strategie, che possono emergere a getto continuo, tendono a pervadere l'organizzazione durante i periodi di cambiamento che intercalano periodi di continuità. A volte si raccoglie quanto non seminato.
6. Gestire tale processo non significa preconstituire strategie, bensì riconoscerne l'emersione, intervenendo quando è opportuno.  
Un'erba nociva, una volta individuata, è senz'altro meglio che sia estirpata immediatamente, ma una che sembra in grado di produrre frutti va osservata, e talvolta è addirittura utile costruirvi intorno una serra.

## STRATEGIA

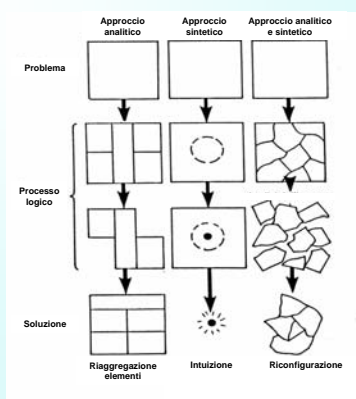
17

Definizione di:

- Quali prodotti/servizi
- Per quali mercati
- Con quali modalità
- Con quali risorse finanziarie

## APPROCCIO ANALITICO E SINTETICO

15



(adattamento da Ohmae, 1985, pag. 10)

## AZIONE

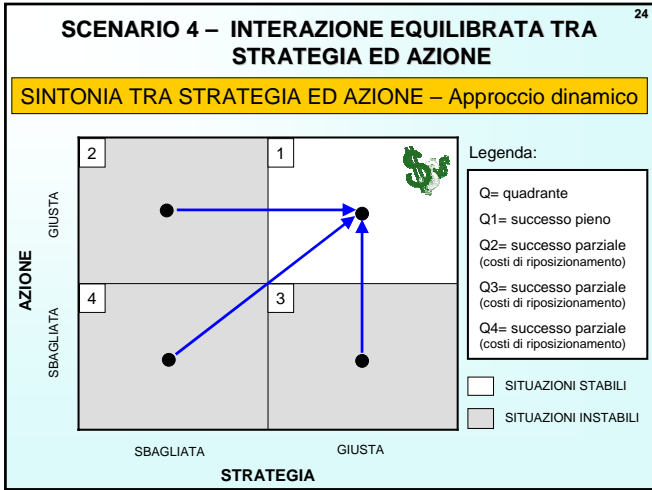
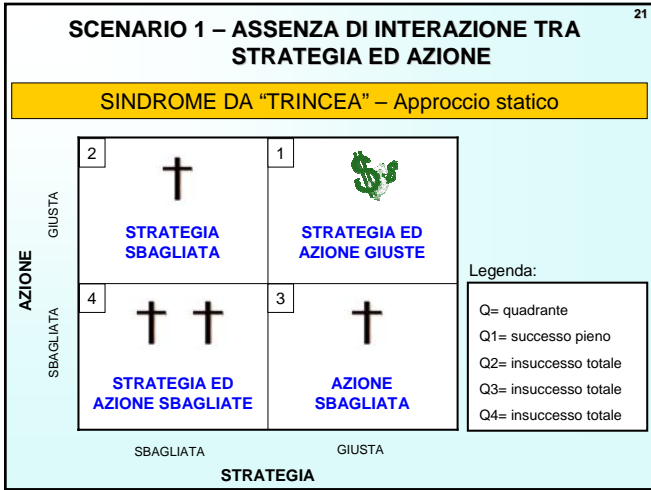
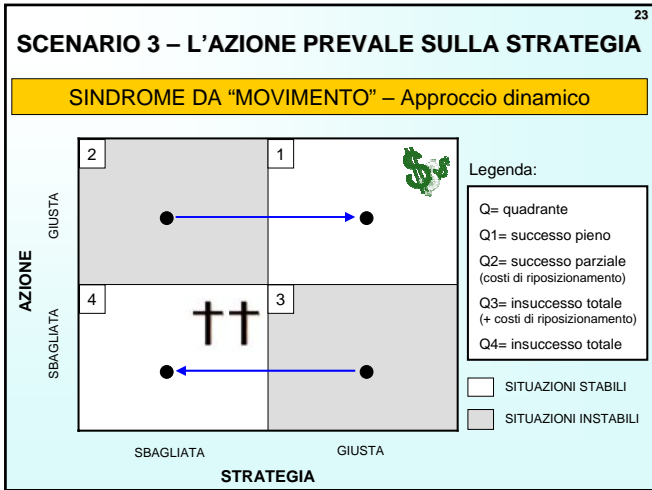
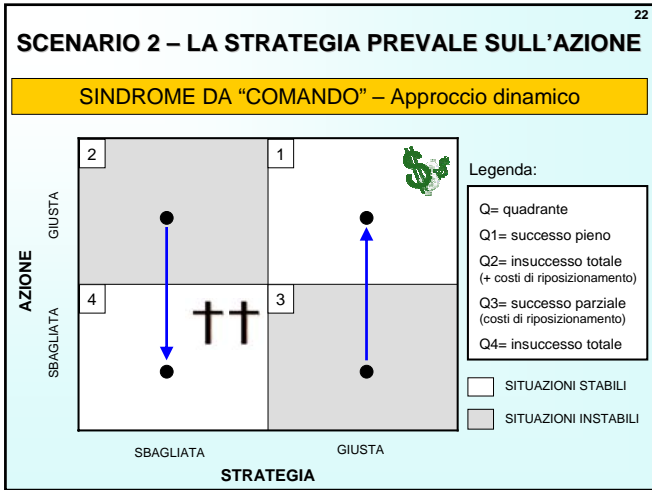
18

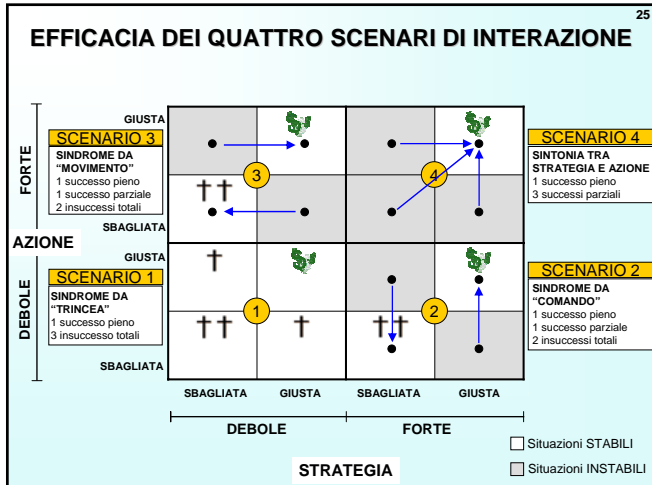
Caratteristiche:

- Attuazione della strategia deliberata
- Apprendimento sul campo
- Individuazione della strategia emergente

# STRATEGIA VERSUS AZIONE

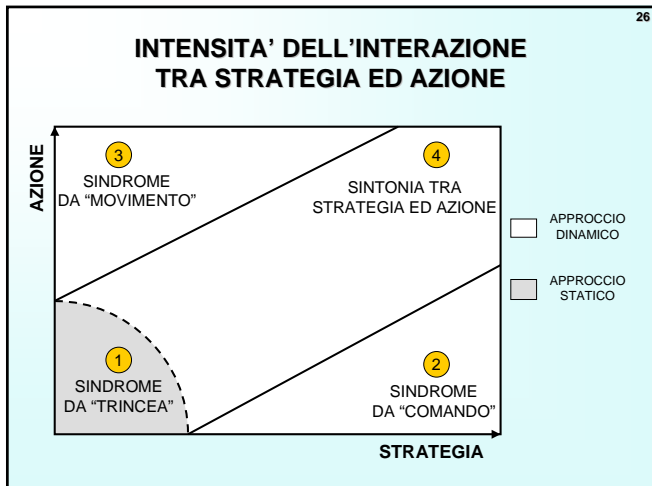
		ATTIVITA'	
		STRATEGIA	AZIONE
VARIABILI	Classi di strategia	▪ Strategia deliberata	▪ Strategia emergente
	Posizione del management	▪ In cabina di regia	▪ Sul fronte operativo
	Orientamento prevalente	▪ Controllo	▪ Apprendimento





**SOMMARIO** 28

- EROSIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (D'Aveni)
- 3 MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (Mintzberg)
- SCENARI DI INTERAZIONE TRA STRATEGIA ED AZIONE
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA (Stacey)
- CONCLUSIONI



- COSTRUZIONE DELLA AGENDA DELLE OPPORTUNITA' STRATEGICHE** 29
- L'obiettivo è quello di far emergere le potenziali opportunità che andranno a costituire l'agenda strategica dell'impresa.
  - L'agenda è dinamica e la lista degli argomenti e delle potenziali opportunità è in continuo mutamento: compaiono nuove opportunità e ne scompaiono altre. L'agenda è il fulcro del processo strategico.
  - Il processo di redazione dell'agenda deve essere di amplificazione e non di contenimento. Si analizzano le conseguenze anche dei piccoli cambiamenti.
  - La conseguenza è uno stato confusionale e una continua insorgenza di conflittualità (orlo del caos).
- (Stacey, 1996)



- FASI DI COSTRUZIONE DELLA AGENDA DELLE OPPORTUNITA' STRATEGICHE** 30
- 1. Selezione delle questioni di cui occuparsi.
  - 2. Diffusione di tali questione in tutta l'organizzazione per attirare l'attenzione su di esse.
  - 3. Confusione, dissenso, perdita d'impegno nel modo di fare le cose come in passato, alterando così l'ordine esistente e preparando il terreno per il nuovo.
  - 4. Processo spontaneo di autoorganizzazione: lo stesso osservabile in altri sistemi naturali guidati da meccanismi non lineari di retroazione.
- (Stacey, 1996)

## WORKSHOP STRATEGICI

31

- Sono delle riunioni tenute periodicamente in cui discutere ed esplorare le opportunità strategiche.
- La riunione viene tenuta in modo informale e destrutturato e le persone vengono invitate a queste riunioni per il contributo che possono offrire, non per il loro status.
- Il compito in queste riunioni non è di prendere decisioni ma esplorare opportunità.

(Stacey, 1996)

## ORIENTAMENTI PER I MANAGER

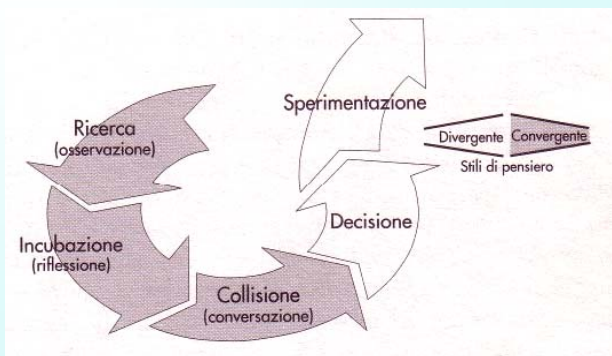
34

- Non è possibile controllare né lo sviluppo aziendale di lungo periodo né la sequenza delle scelte che dà luogo a tale sviluppo
- Si dovrebbe praticare il controllo là dove è possibile
- Quando si tratta di conseguenze ambigue e non prevedibili non si può far altro che contare sulla propensione spontanea all'autoorganizzazione aziendale
- Non esiste ricetta o modello generale per prendere decisioni o compiere scelte nelle nuove situazioni che si vengono a creare
- I manager devono praticare l'arte dell'aspettare per vedere cosa succede, basandosi su intuizione, senso comune, introspezione ed esperienza

(Stacey, 1996)

## CREATIVITA': PENSIERO DIVERGENTE E CONVERGENTE

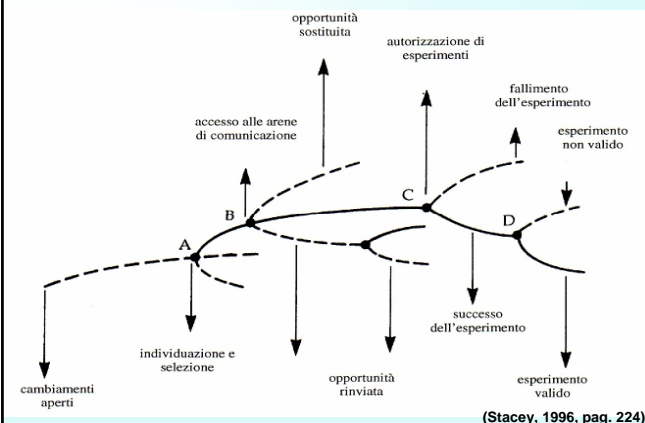
32



(Foster - Kaplan, 2001, pag. 135)

## PUNTI CRITICI E DECISIONI

35



(Stacey, 1996, pag. 224)

## CLIMA DIALETTICO DI SFIDA

33

- Il vertice aziendale deve mettere in discussione cultura e valori d'impresa, e sforzarsi ad aprirsi alle discussioni con i propri subordinati.
- I leader sono dei creatori di sfide e di discussioni. Esercitano influenza sulla direzione strategica attraverso l'intervento nel contesto delle scoperte strategiche, delle scelte e delle azioni.
- I leader assicurano una sufficiente stabilità in un processo confuso e incerto. Combinano in continuazione l'ordine con il disordine.

(Stacey, 1996)

## CONTROLLO STRATEGICO

36

- Non esiste una serie di ricette, per poter determinare, che cosa fare e come farlo nel cambiamento aperto
- Quello che succede è una complessa interazione tra il caso, la creatività individuale e gli sforzi di gruppo
- Non è possibile sapere a quali risultati porteranno le decisioni, né verso quale nuovo ambiente di riferimento si dirigerà l'impresa, ma qualcosa sicuramente succederà e il management sarà lì per gestirlo
- L'unica cosa possibile è creare le condizioni che rendono più facile al management la possibilità di sviluppare nuovi modelli mentali di riferimento
- Il caos ci fornisce un nuovo modo di pensare molto utile e non un elenco di prescrizioni generali

(Stacey, 1996)

## SOMMARIO

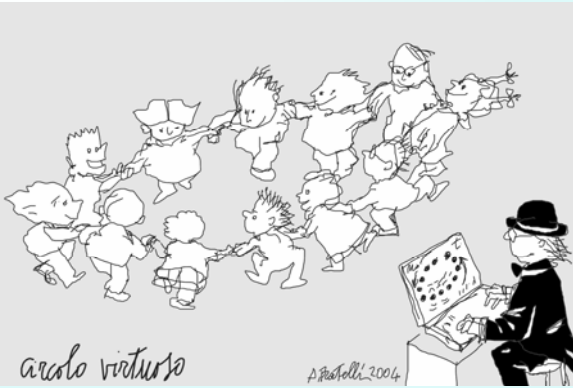
37

- EROSIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (D'Aveni)
- 3 MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (Mintzberg)
- SCENARI DI INTERAZIONE TRA STRATEGIA ED AZIONE
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA (Stacey)
- CONCLUSIONI

## CONCLUSIONI

38

Interagire per innescare un circolo virtuoso tra strategia ed azione



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

39

- D'Aveni, *Ipercompetizione*, 1995
- Foster, Kaplan, *La distruzione creatrice*, 2001
- Mintzberg, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, 1996
- Ohmae, *Strategie creative*, 1985
- Poggi, *Pianificazione e controllo strategico*, 1998
- Stacey, *Management e caos*, 1996