

**ANDREA POGGI**  
*Pianificazione e controllo  
strategico in una logica di  
apprendimento dinamico*  
Giuffrè, 1998

**SOMMARIO**

- STRATEGIC PLANNING E STRATEGIC MANAGEMENT
- LEARNING ORGANIZATIONS ED APPRENDIMENTO DINAMICO

**PARTE PRIMA**

- STRATEGIC PLANNING E STRATEGIC MANAGEMENT
- LEARNING ORGANIZATIONS ED APPRENDIMENTO DINAMICO

**STRATEGIC PLANNING  
E STRATEGIC MANAGEMENT**

- Lo strategic planning è fondato sulla determinazione di un sistema di pianificazione ritenuto in grado di assicurare la migliore formulazione possibile della strategia dell'organizzazione.
- Lo strategic management partendo dalla constatazione dei limiti critici dei sistemi di pianificazione, elabora una soluzione orientata verso sistemi di governo non dipendenti unicamente da un processo di pianificazione.

**PROCESSO DI PIANIFICAZIONE**

- Determinazione degli obiettivi strategici
- Analisi delle condizioni esterne all'organizzazione
- Analisi delle variabili strutturali e formali dell'organizzazione
- Valutazione delle diverse alternative strategiche
- Disarticolazione della strategia scelta attraverso la definizione di obiettivi, strategie, programmi di azione e budget
- Misurazione dei risultati conseguiti e, cioè, controllo

**CONTROLLO DEL PIANO**

Il controllo nello strategic planning è razionalmente chiamato a:

- Accertare la corrispondenza al pianificato
- Garantire la correttezza del processo decisionale
- Verificare la validità di previsioni e ipotesi

## STRATEGIC MANAGEMENT <sup>7</sup>

I suoi capisaldi possono essere identificati in:

- Necessità di focalizzare l'attenzione sulla capacità di realizzare cambiamenti strategici
- Esigenza di acquisire una elevata reattività strategica
- Predisposizione di una pianificazione strategica quale strumento relativo ed a dimensione operativa
- Affermazione della componente motivazionale e psicologica all'interno del processo decisionale

## DIREZIONE INTEGRATA <sup>8</sup>

La constatazione dello strategic management è che le organizzazioni hanno bisogno di fondare la propria attività strategica anche sul sistema coordinato di valori aziendali e sulla sensibilità strategica delle loro persone.

## NUOVO CONTROLLO STRATEGICO <sup>9</sup>

Il controllo strategico, secondo le posizioni più avanzate dello strategic management, non deve solo verificare la validità delle azioni e favorire una maggiore integrazione fra la dimensione strategica e operativa del comportamento organizzativo, ma deve anche essere una guida del processo direttivo.

## LE COMPETENZE <sup>10</sup>

La direzione integrata deve essere in grado di:

1. definire le competenze effettivamente distintive
2. identificare quelle mancanti e assicurarsene l'approvvigionamento
3. sviluppare all'interno quelle competenze ritenute critiche, non acquisibili all'esterno
4. coordinare ed armonizzare l'interazione risorse competenze ritenute rilevanti
5. modificare sulla base delle esperienze apprese le modalità di coordinamento delle risorse e l'assetto qualitativo delle stesse
6. garantire la definizione di strategie difensive, utili a proteggere le competenze distintive dal processo di erosione, imitazione, sostituzione, alterazione, mobilità o svalutazione

## PARTE SECONDA <sup>11</sup>

□ STRATEGIC PLANNING E STRATEGIC MANAGEMENT

□ LEARNING ORGANIZATIONS ED APPRENDIMENTO DINAMICO

## IL CANOVACCIO STRATEGICO <sup>12</sup>

Il canovaccio deve essere un sistema condiviso ed ordinato di idee, di sfide e di ambizioni attuabili che delinea il futuro dell'organizzazione e che ha come collante proprio la logica dell'apprendimento dinamico.

## APPRENDIMENTO DINAMICO

Strategia e organizzazione non si pongono in un rapporto di fine-mezzo, ma si configurano entrambi come mezzo di un'unica finalità



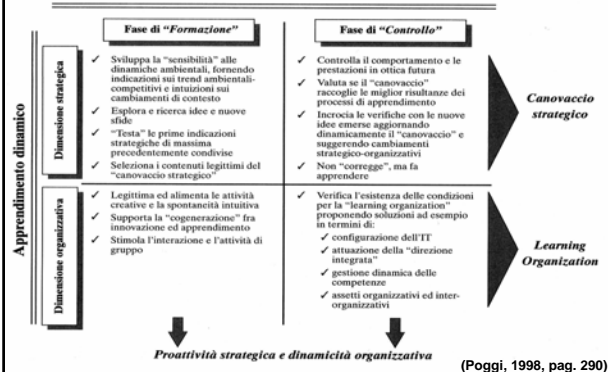
(Poggi, 1998, pag. 225)

## LEARNING ORGANIZATIONS

L'organizzazione, a differenza degli individui, può accumulare e memorizzare nel tempo le competenze acquisite che possono così sopravvivere alla vita organizzativa degli stessi.

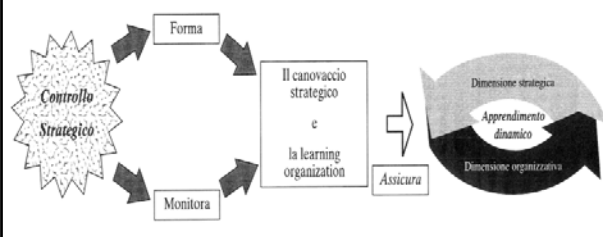
Le learning organization sono organizzazioni che apprendono per missione.

## CONTROLLO STRATEGICO IN UNA LOGICA DI APPRENDIMENTO DINAMICO



(Poggi, 1998, pag. 290)

## DAL CONTROLLO STRATEGICO ALL'APPRENDIMENTO DINAMICO



(Poggi, 1998, pag. 287)