

Advanced Planning & Control Program 7th edition

2020: Tutto quello che deve cambiare nei sistemi di pianificazione e controllo

Giornata 2 - Mercoledì 27 maggio 2020

nell'ambito del percorso Advanced Planning & Control Program della LIUC – Business School si affronterà il seguente tema:

Alla ricerca del posizionamento strategico di un'impresa

il posizionamento Strategico di un'impresa, secondo Michael Porter è l'essenza della strategia. Pertanto, il controllo strategico deve focalizzarsi su due attività:

- a) aiutare ad interpretare il posizionamento strategico di un'impresa ad una certa data e
- b) consentire al management di guidare la gestione verso il posizionamento desiderato

Il Controllo strategico deve quindi osservare questo posizionamento nella sua evoluzione nel tempo e nello spazio competitivo. Solo quest'evoluzione consentirà di capire se l'impresa ha attuato una "good strategy" o una "bad strategy".

A tal fine è importante costruire quella Strategic Road Map che aiuta a valutare se esista un gap tra l'attuale posizionamento e quello desiderato. Per elaborare questa Mappa è necessario capire lo scenario in cui ci si trova ad operare e come si sono configurate le forze competitive che caratterizzano l'arena in cui si compete: chi sono i competitor e che profili strategico-organizzativi hanno (Strategic Competitive Intelligence Analysis). Scenario e contesto competitivo vanno analizzati e monitorati con sistematicità. D'altra parte, fare controllo strategico significa proprio fare un controllo del posizionamento di un'impresa nel tempo e nello spazio competitivo. Il web ha spalancato opportunità incredibili di raccolta di informazioni e oggi il problema è l'eccesso di dati e i Big Data. Queste fonti incredibili di informazioni vanno selezionate e gestite con metodiche statistiche di significatività e così, affidabilità delle fonti e loro significatività, sono due criteri per la gestione di questa nuova risorsa aziendale sovrabbondante: le informazioni di ambiente competitivo. Sui principali competitor di un'impresa si possono rilevare oltre alle tradizionali informazioni economico-finanziarie anche informazioni sui profili commerciali, produttivi e tecnologici. Ne scaturisce un quadro sufficientemente completo. Si tratta inoltre di costruire su questi profili la serie storica più lunga possibile (7-10 anni). Ne scaturisce oltre che l'attuale posizionamento anche la possibilità di osservarne l'evoluzione nel tempo e catturare in tutta la sua rilevanza la "storia" di un'azienda (analisi dinamica ed elaborazione della Strategic Road Map).

Vi è poi l'opportunità di far confluire le analisi dello scenario in una "Impact Analysis" da cui avere indicazioni su quali eventuali "Cigni Neri" potrebbero ipotizzarsi e il loro impatto sul business. Così, nel caso di Cigni neri a potenziale impatto molto alto, si può pensare di elaborare un Contingency Plan, un piano di emergenza grazie al quale individuare alcune possibili "vie di fuga" per mitigarne l'impatto negativo.

La valenza strategica di un'analisi dell'ambiente esterno, in tutte le sue componenti, anche quelle competitive forse non è mai stata così rilevante.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- L'analisi dell'Ambiente esterno: "più lo conosci e più ne gestisci gli impatti"
- Dallo Scenario Building allo Scenario Planning: la forza della condivisione
- L'analisi dello scenario: correlazioni tra macro-variabili, Megatrend e possibili "Cigni Neri"
- L'analisi P.E.S.T.E.L (external perspective: Political, Economical, Social, Technological, Enviromental & Legal): Global or Local.
- Che cos'è un Contingency Plan
- Quando elaborare un Contingency Plan
- Lo scenario Planning e l'Impact Analysis

- Le caratteristiche del sistema informativo attivato e alimentato con l'attività di Intelligence: sua affidabilità e tempestività
- La S.C.I.A. (Strategic Competitive Intelligence Analysis)
- Gli strumenti per una Strategic Competitive Intelligence Analysis (più di 40 strumenti di analisi per andare oltre alla SWOT Analysis e alla Vulnerability Analysis)
- Le fasi per alimentare nel tempo la Strategic Competitive Intelligence Analysis
- L'elaborazione della Road Map Strategica per definire il posizionamento strategico di un'impresa
- L'apprezzamento del profilo economico-finanziario di un'impresa nel tempo
- L'apprezzamento della capacità competitiva
- Il posizionamento competitivo dato dal combinarsi di capacità competitiva e profilo eco-fin

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo tre letture:

- Courtney H. – Horn J. – Kar J., *Getting into your Competitor's head*. McKinsey Quarterly, 2009
- Gilad B. – Hoppe M., *The right way to use competitive intelligence*. Harvard Business Review, 2016
- Bubbio A. (a cura di), *Scenario Planning*, Wolters Kluwer, Milano, 2014

Docente:

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo (Liuc – Università Cattaneo)