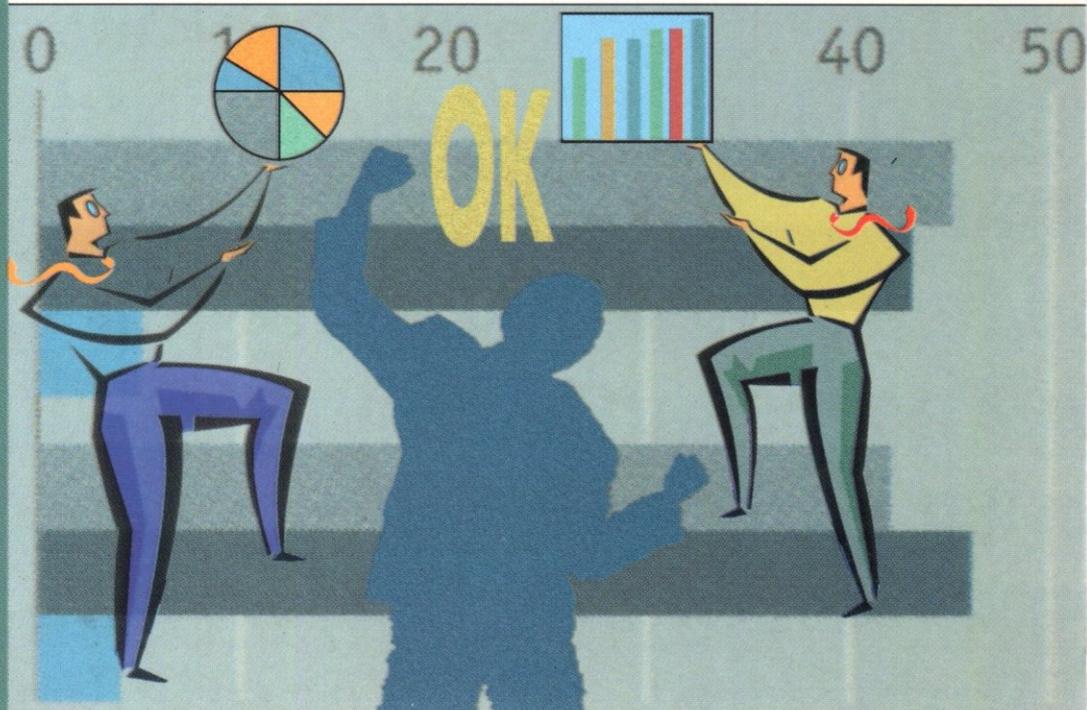


MARCO GALLERI

TECNICHE PER LE DECISIONI IMPORTANTI

UN METODO GENERALE E ALCUNE
PROCEDURE PRATICHE PER GLI IMPRENDITORI
E I DIRIGENTI DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



FrancoAngeli

MARCO GALLERI

TECNICHE PER LE DECISIONI IMPORTANTI

UN METODO GENERALE E ALCUNE
PROCEDURE PRATICHE PER GLI IMPRENDITORI
E I DIRIGENTI DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

FrancoAngeli

Copyright © 2005 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1° 2° 3° 4° 5° 6° 7° 8	2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata a qualsiasi titolo, eccetto quella ad uso personale. Quest'ultima è consentita nel limite massimo del 15% delle pagine dell'opera, anche se effettuata in più volte, e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti dall'art. 2 della legge vigente. Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è severamente punita. Chiunque fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per farlo, chi comunque favorisce questa pratica commette un reato e opera ai danni della cultura.

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Indice

Al mio lettore	Pag.	11
Sommario del libro	»	12
Obiettivi e impostazione. Strategia vigilante e metodo operativo. Rischi e previsioni. Strategie per le piccole aziende. Qualche passo indietro		
1. Strategia vigilante per affrontare le decisioni	»	15
1. Sommario	»	15
Decisioni ordinarie e importanti		
2. L'intuito è interno, fallibile e non sempre disponibile	»	16
3. Percepire l'ignoranza e volervi sostituire la conoscenza	»	18
La volpe e l'uva		
4. La strategia vigilante per i casi importanti	»	20
5. Lo sfondo psico-sociologico delle scelte cruciali	»	23
6. Riepilogo	»	25
2. Metodo per risolvere i problemi complessi	»	27
1. Sommario	»	27
2. Schema del metodo di base in cinque fasi	»	27
3. Schema del metodo in sei fasi	»	28
4. Procedure di complemento per le diverse fasi	»	33
Giudicare o valutare. Astrarre. Agire razionalmente. Decidere. Concepire un piano d'azione o una strategia. Organizzare		
5. Il metodo Galleri: attenzione alle prove!	»	40
Prima domanda. Si può fare una prova! Verifica. Revisione. Obiettivi raggiunti. Standardizzare. Il consolidamento. Riepilogo con prova possibile. Miglioramento. La prova non è possibile. Verso l'eccellenza		
6. Riepilogo	»	50
3. Alcune regole decisionali semplici e diffuse	»	51
1. Sommario	»	51
2. Cinque regole generali per affrontare le decisioni	»	51
Quattro caratteristiche, postulati, obiettivi e trappole. Algebra prudenziale. Regola della somma, congiuntiva, dell'eliminazione, dell'esclusione e della focalizzazione.		

3. Sei regole cognitive per semplificare le soluzioni	Pag.	55
Regole della sufficienza, del cambiamento impercettibile, del riassunto, del consenso, del codice interno e della rassegna ideologica		
4. Cinque regole sociali nelle decisioni aziendali	»	57
Regole di evitare la punizione, del guardiaspalle, del punto a favore, delle riunioni manovrate e del "gruppo pensiero"		
5. Sette regole emotive dell'imprenditore	»	58
Regole del vantaggio personale, delle sensazioni, della reazione emotiva, della spada sguainata, della vendetta, della rappresaglia e dell'audacia		
6. Riepilogo	»	59
4. Cenni sui rischi d'impresa e su come gestirli	»	60
1. Sommario	»	60
2. Fattori percettivi e rischi effettivi	»	60
Regola dello struzzo		
3. Certezza, rischio e incertezza	»	61
Definizione di rischio. Tre logiche del rischio. La logica dell'assicurazione. Probabilità e incertezza. Decisioni automatiche, ponderate e rischiose		
4. Gestione del rischio	»	66
Dimensione del rischio. La formula. Quattro alternative. Identificare e valutare i rischi. Prosecuzione del metodo		
5. Generalità sui rischi	»	73
Storia brevissima. Opportunità e minacce. La Verdi spa. Atteggiamenti psicologici. La fiducia. I rischi di imprenditori, dirigenti e dipendenti		
6. Riepilogo	»	79
5. Prevedere e decidere	»	81
1. Sommario	»	81
2. Cenni sulla statistica	»	81
Variazioni. Critiche e dubbi. Strategie euristiche		
3. Media, probabilità e campione	»	86
Media e probabilità. Teoria del campione		
4. Strumenti per le ricerche e le previsioni	»	89
Previsioni. Test di associazione di parole, di completamento e di atteggiamento. Il sistema docimologico Galleri. Il <i>brainstorming</i> . Il metodo Delphi. Il metodo Shang		
5. L'albero delle decisioni	»	94
Diagramma causa ed effetto. La procedura. L'albero decisionale. Un esempio generale. Una conferma dell'utilità del test. Un esempio completo		
6. Riepilogo	»	102
6. La strategia da militare ad aziendale	»	104
1. Sommario	»	104

2. Vincere senza combattere	Pag.	104
Definizioni. Primordi scritti. La strategia è l'arte della guerra. 14 sentieri utili anche alle PMI. Guerra e pace		
3. Vincere abbattendo il nemico	»	108
La guerra è la prosecuzione della politica. Formula classica. La politica nazionale		
4. Sviluppi recenti delle strategie militari	»	110
Una breve cronistoria. Altri due cinesi. I piani strategici di USA, Italia e Jihad. Il vero nemico numero uno. Edificio strategico. Principi della guerra. Il metodo di decisione. Il commerciante armato. L'impero senza impero		
5. La strategia aziendale.	»	122
Analogie e differenze tra le strategie militari e aziendali. Una buona definizione di strategia aziendale. Percorsi strategici. Caratteristiche della strategia aziendale. Strategie aziendali classiche. I livelli		
6. Riepilogo	»	126
7. Strategie concorrenziali	»	127
1. Sommario	»	127
2. La guerra con la concorrenza	»	127
La guerra di marketing. Grandi e piccoli		
3. Determinazione empirica della quota di mercato	»	130
La Bianchi S.p.A. Le informazioni di interesse sulla concorrenza.		
4. Ricerche sulla concorrenza	»	135
Le ricerche in fiera. Strategia concorrenziale. Note alla matrice		
5. Analisi empiriche	»	139
La forzatura di Pareto. La Rossi S.r.l. Matrice Boston. Presupposti. I quattro quadranti. Procedura		
6. Riepilogo	»	148
8. Una rassegna delle scuole di strategia aziendale	»	150
1. Sommario	»	150
2. Cicli di vita dell'azienda, del settore e del prodotto	»	150
Il ciclo di Greiner. Ciclo di maturità del settore. Il ciclo di Rogers		
3. I bisogni delle piccole e medie imprese italiane	»	158
Una parentesi per la verifica. Generalità sulle PMI. Una classificazione arbitraria. Una specifica ricerca. Gli esiti della ricerca		
4. Altre scuole e altri strumenti	»	166
La matrice di Carroll. Il quadrato semiotico. La matrice di Ansoff. La matrice di Amana. <i>Business Policy</i> . Differenziazione dell'offerta. Ultimi studi sulla strategia aziendale. La curva di Laffer. Equilibrio. Petrolio		
5. Piani d'affari	»	180
Le funzioni. I fattori principali. Procedura. Le fonti di finanziamento. Un indice per il piano d'affari		
6. Riepilogo	»	185

9. Alcune strategie utili per le PMI	Pag.	186
1. Sommario	»	186
2. Definire la missione strategica aziendale	»	186
La forza traente. Elenco delle forze. Procedura		
3. Strategie commerciali realistiche	»	190
Prospettiva di marketing. Procedura. Cinque situazioni strategiche		
4. Strategia per i momenti difficili	»	192
L'inversione di tendenza. Procedura. Fase di inversione. Aziende in difficoltà		
5. Strategie per i mercati in declino.	»	194
Gli ultimi che restano. Procedura. Quattro strategie generiche. Nota bene		
6. Riepilogo	»	198
10. Alcune regole di comportamento decisionale	»	199
1. Sommario	»	199
2. Ambiente decisionale e carattere del decisore	»	199
Condizioni di stress. I lineamenti principali della personalità. Test sulla personalità del decisore. Disposizioni della personalità		
3. Costruire un progetto condiviso	»	204
Cavallo nero, cavallo bianco. Linguaggi diurni e notturni. Benessere e buon lavoro		
4. Un modello di <i>leadership</i> situazionale	»	206
Le gestione del gruppo		
5. Alcune semplici regole per la gestione dei gruppi	»	209
Partecipare e delegare. Prevenire errori. Governare l'egoismo. Crisi gravi. Riesame delle conseguenze		
6. Riepilogo	»	219
11. Fattori che influenzano le decisioni	»	220
1. Sommario	»	220
2. I bisogni umani	»	220
La piramide di Maslow. La piramide di Herzberg. La piramide di Gale- rio		
3. La biochimica dei sentimenti influenza le decisioni	»	225
Intelligenza, memoria, dolore, ansia, depressione, amore, cultura e sensi di colpa influenzano le decisioni		
4. Altre questioni rilevanti	»	237
I costi affondati, la prima impressione, le distorsioni involontarie, i pro- blemi di stima e le preferenze influenzano le decisioni di imprenditori, dirigenti e dipendenti		
5. Teoria dei giochi	»	243
Due fisici matematici. Sei giochi. Maximin e maximax. Istruzioni. La volontà influenza le decisioni		
6. Riepilogo	»	256

12. Rassegna sui problemi e le decisioni	Pag.	258
1. Sommario	»	258
2. Generalità sui problemi Un simpatico topino. Definizioni. Una classificazione	»	258
3. Gloriosi antecedenti del metodo razionale Tre giganti. Il XX secolo	»	263
4. Un secolo di studi Pensiero produttivo e riproduttivo. Sviluppi successivi. <i>Problem solving</i> matematico	»	265
5. Altri fronti sul prendere decisioni Cinque passaggi teorici. Studi contemporanei	»	269
6. Riepilogo	»	277
13. Due passi indietro	»	278
1. Sommario	»	278
2. Teorie della ragione Quattro teorie. L'opinione sulle cose, il locus del controllo, l'ottimismo, l'autoinganno e il pensiero desiderativo influenzano le decisioni di imprenditori, dirigenti e dipendenti	»	278
3. Tecnologie dell'insensatezza Un'insensata saggezza. Il divenire influenza le decisioni. Una saggia insensatezza. Cinque procedimenti giocosi	»	285
4. La valutazione a posteriori Intelligenti, stupidi e banditi. Le leggi della stupidità. Controfinalità. Controindicazioni. Conseguenze impreviste. Svantaggi in vantaggi	»	290
5. Un metodo scientifico Tre tappe. Limiti. Trappole. Vantaggi	»	298
6. Riepilogo	»	301
14. Conclusioni	»	303
1. Prossimamente	»	304
2. A ritroso	»	305
Bibliografia essenziale	»	306
Indice degli strumenti operativi	»	308

Al mio lettore

Caro, carissimo lettore che hai tra le mani questo libro, chiunque tu sia prendi spesso delle decisioni, ogni tanto ti capita d'assumerne di particolarmente importanti. Lo stesso succede agli imprenditori, ai dirigenti e ai quadri aziendali, cui il libro è diretto. In realtà gli studi partono dalle decisioni di politici, militari, finanziari, ma alcune leggi sono utilissime anche per le casalinghe.

Per prendere delle buone decisioni nei casi molto importanti si devono usare al meglio l'intuito e la creatività, è necessario adottare un metodo razionale ed essere consapevoli dei vincoli (cognitivi, sociali ed emotivi) cui siamo soggetti. È molto utile conoscere e usare alcuni strumenti logici e pratici.

Ogni argomento toccato aprirebbe intere librerie, saccheggio soprattutto la psicologia e la sociologia, ma un imprenditore o dirigente dovrebbe possedere un'estesissima cultura multidisciplinare. Si tratta però di persone sempre molto impegnate: non c'è tempo abbastanza per tutto! Al proposito è notevole che la quantità delle cose che ognuno conosce è mediamente uguale a quella degli altri individui e che la differenza sta nella qualità delle cose note. Spesso l'imprenditore delle piccole e medie imprese ha molte conoscenze particolari ed è carente di alcune nozioni generali che gli sarebbero estremamente utili.

Voglio presentare in anticipo delle scuse. Questo testo deriva dai corsi che, da qualche anno, tengo presso le associazioni imprenditoriali; uso moltissime diapositive; i concetti sono necessariamente sintetici e li commento a voce. Forse l'esposizione ne risente eccessivamente.

Ciò nonostante è in preparazione un altro volume, perché i temi trattati sono strettamente collegati all'orizzonte e alla cornice temporali,

ovvero ai tempi dell'efficacia e dell'efficienza, che qui non hanno potuto trovare spazio.

Sommario del libro

Obiettivi e impostazione. Gli obiettivi di questo libro sono quelli di fornire agli imprenditori e ai dirigenti della piccole e medie imprese (PMI) un quadro generale e alcuni strumenti di utilità pratica per l'assunzione delle decisioni e per la soluzione dei problemi importanti. L'impostazione vuole essere realista e l'approccio pragmatico, ma la realtà è molto complessa e vanno considerati aspetti diversi. Il percorso che ci piacerebbe seguire andrebbe dal generale al particolare: partirebbe dalla filosofia, passando per la politica, per la strategia militare e giungerebbe alle applicazioni aziendali.

Dallo studio della didattica e dall'esperienza dei corsi abbiamo imparato che si deve invece cominciare diversamente; il percorso è a ritroso, il testo partirà dal particolare e solo oltre il lettore potrà trovare i temi più generali. In effetti il corsista è il medesimo destinatario di questo libro: non ha tempo da perdere.

Verremo perciò presto al sodo; il programma parte dal metodo, ma dovremo aprire molte parentesi. L'esposizione risulta meno strutturata, ma speriamo che così susciti maggior interesse e sorprese.

Semplificando il sommario è:

capitoli da 1 a 5 (le prime cento pagine): il metodo;

capitoli da 6 a 9 (le seconde cento pagine): le strategie;

capitoli da 10 a 13 (ultime cento pagine): lo sfondo delle decisioni.

Più in dettaglio il sommario degli argomenti è il seguente.

Strategia vigilante e metodo operativo. Gestire una piccola impresa (specie se ha più di 25 dipendenti) richiede molte competenze diverse ed è impossibile per chiunque possederle tutte e completamente. Per orientarsi e decidere nella complessità l'imprenditore usa l'intuizione, le sue conoscenze e l'esperienza. A integrazione sono molto utili una strategia vigilante, un metodo razionale e alcune regole pratiche perché le decisioni importanti si prendono raramente e vanno trattate in modo non semplicistico.

L'intuito può essere di grande aiuto, ma le sue conclusioni vanno verificate razionalmente: le avvertenze della strategia vigilante garantiscono che non si commettano gravi errori, altrimenti evitabili.

I vincoli cognitivi, psicologici e sociali originano delle regole che influenzano tutte le decisioni; nel caso delle decisioni importanti è necessario conoscerle e ben considerare che tutte le regole empiriche comportano eccezioni.

Rischi e previsioni. L'analisi dei rischi che corre la propria piccola impresa è un'attività che si svolge nella mente dell'imprenditore, ma che raramente viene affrontata metodicamente. Distinguere i rischi azionali (obiettivi e strategie) dai potenziali (persone e mezzi), valutarli e classificarli è il primo passo, cui segue l'identificazione delle migliori soluzioni praticabili.

I fattori percettivi originano interpretazioni del rischio che danno luogo ad atteggiamenti come ottimismo, pessimismo e volontarismo, che influenzano il processo decisionale. In particolare la fiducia condiziona la percezione del rischio di imprenditori, dirigenti e dipendenti, mentre l'analisi di forze, debolezze, opportunità e minacce aiuta a strutturare il quadro reale della situazione.

Per affrontare l'applicazione concreta della riduzione del rischio d'impresa diamo dei cenni sulla statistica, sulle ricerche di mercato, su tre metodi per prevedere e sull'albero delle decisioni. Sono tutti strumenti utili per favorire l'improbabile compito di prevedere e ponderare il futuro, ovvero per ridurre il rischio d'impresa, ovvero per stendere un buon piano di d'affari.

Strategie per le piccole aziende. Procedendo con un certo disordine attraverso la storia della strategia militare e aziendale incontriamo altri strumenti di pratica utilità per l'analisi della concorrenza, della quota di mercato, dei clienti e del fatturato.

Mettiamo rapidamente in rassegna le principali scuole e alcuni strumenti strategici aziendali; per verifica delle trasformazioni in corso proponiamo gli esiti di una ricerca sui bisogni delle PMI del Centro e Nord Italia.

Accenniamo al piano d'affari, di cui suggeriamo un indice adatto per le piccole imprese; vediamo poi dei modelli per definire la missione

strategica e per identificare le alternative decisionali nei casi realistici, nei momenti difficili e nei mercati in declino.

Qualche passo indietro. Dopo aver incontrato più di cinquanta tecniche diverse, facciamo qualche passo indietro per osservare meglio lo sfondo delle decisioni strategiche.

Spendiamo poche pagine sul comportamento decisionale visto da prospettive diverse: scopriamo come l'ambiente e il carattere del decisore influenzano le decisioni, affrontiamo un modello generale e alcune regole pratiche per gestire al meglio il gruppo decisionale (cioè per evitare gli errori tipici con i soci e i più stretti collaboratori).

Sfioriamo poi alcuni aspetti salienti della razionalità, delle emozioni e dei sentimenti, che esercitano una potente influenza sulle decisioni; ripercorriamo rapidamente gli antecedenti, gli sviluppi e gli orientamenti dei processi di *decision making* e di *problem solving*.

Accenniamo a poche procedure per favorire la creatività, a un modello di valutazione a posteriori degli esiti delle decisioni e ad alcune controindicazioni delle decisioni razionali.

Infine compariamo il nostro metodo generale con quello scientifico e ne riepiloghiamo le principali forze e debolezze.

A fine volume si trova una bibliografia essenziale, limitata ai testi più citati e l'indice degli strumenti operativi.