



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Comunicazione
ed Economia

**Il ruolo dell'azienalista nella crisi di impresa
Modena, 16 novembre 2018**

**L'esecuzione del piano nella prospettiva
manageriale.**

Paolo Di Toma
paolo.ditoma@unimore.it

Introduzione.

Nelle crisi d'impresa, l'insuccesso dei piani strategici è spesso causato da una esecuzione inadeguata. L'esecuzione della strategia è, dunque, per i manager un impegno cruciale;

Una valida esecuzione del piano richiede il coinvolgimento del gruppo. Tutti i manager, nella propria area di competenza, hanno responsabilità di esecuzione della strategia e tutto il personale partecipa, attivamente, ai processi di implementazione del piano;

L'esecuzione della strategia è una capacità organizzativa. Coinvolge le risorse, le persone e la struttura organizzativa e valorizza il coordinamento e la collaborazione.

Agenda



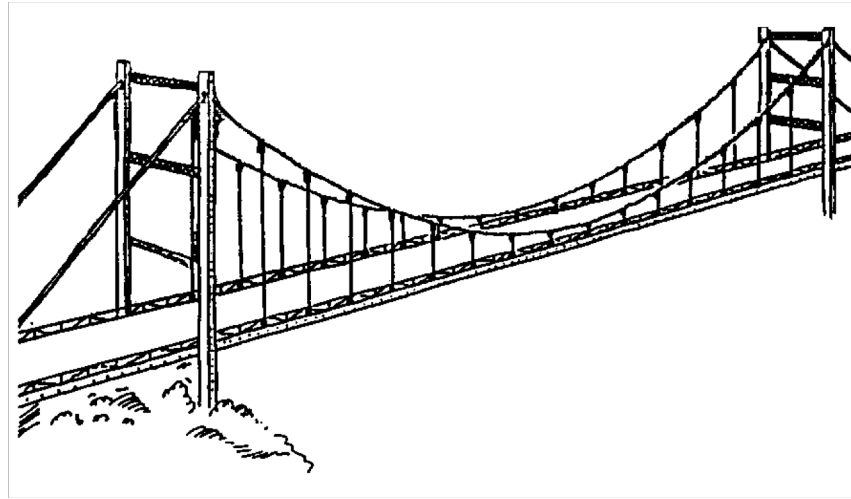
- L'esecuzione del piano: la prospettiva manageriale
- L'esecuzione del piano nelle crisi d'impresa
- Componenti ed azioni chiave dell'esecuzione del piano
- Criticità ed indirizzi di soluzione: una sintesi

L'esecuzione del piano: la prospettiva manageriale.



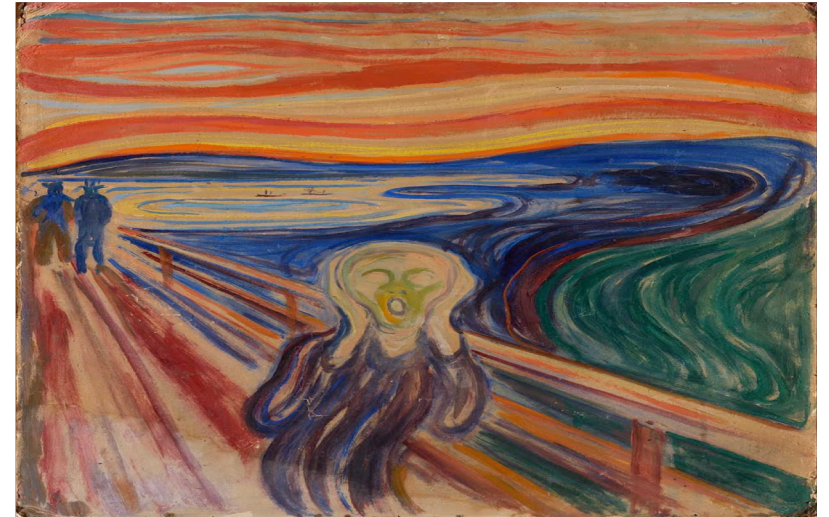
L'esecuzione del piano nelle crisi d'impresa

**PIANO
INDUSTRIALE**



RISULTATI

...un errore ricorrente!!!
Un piano elaborato con cura **determina**
il successo della strategia ed
raggiungimento dei risultati attesi!



L'esecuzione del piano nelle crisi d'impresa.

Esempio di indice.

- Sintesi del progetto imprenditoriale (Executive Summary)
- La società
- I prodotti
- L'analisi del settore
- L'analisi del mercato
- La strategia di marketing
- La struttura del management
- **IL PIANO OPERATIVO (O DI REALIZZAZIONE)**
- I capitali necessari
- Le informazioni finanziarie

L'esecuzione del piano nelle crisi d'impresa.

Alcuni segnali di possibili carenze

- **Lentezza nell'implementazione del piano**
- **Cronica incapacità di raggiungere i risultati attesi**
- **Marginalità inferiore alle attese/benchmark di riferimento**
- **Scarsa reattività dell'organizzazione alle iniziative di cambiamento**
- **Scarsa comunicazione e collaborazione interfunzionale**
- **...**

L'esecuzione del piano nelle crisi d'impresa.

Indirizzi di miglioramento: alcuni esempi

Semplicità

- Revisione dei processi operativi per incrementare standardizzazione ed integrazione
- Eliminazione delle duplicazioni e delle replicazioni di lavoro tra le funzioni
- Chiarezza dei processi decisionali e della governance tra le BU e tra le funzioni

Velocità

- Riduzione dei tempi di reazione ai cambiamenti nelle condizioni di mercato
- Incremento dell'efficienza attraverso la riduzione degli errori, lo sviluppo di capacità organizzative e la univocità delle linee di comando

Disciplina

- Attendibilità della reportistica e delle misure sugli indicatori chiave di performance
- Definizione analitica dei valori target
- Trasformazione dei dati sulle performance in requisiti per il costante miglioramento
- Cultura della collaborazione e delle decisioni basate sui fatti
- Sistemi di incentivazione per rafforzare e accelerare i comportamenti attesi.

Componenti ed azioni chiave dell'esecuzione.

Alcuni esempi

- **Reclutamento** per acquisire le capacità necessarie alla corretta esecuzione del piano;
- Creazione di una **struttura organizzativa** coerente con le direttrici del piano;
- **Congruità dell'allocazione delle risorse** rispetto all'impegno dell'esecuzione;
- Istituzione di **policies e procedure** che facilitino l'esecuzione della strategia.
- **Identificazione ed adozione delle migliori pratiche** e dei processi di business per guidare verso il miglioramento continuo le attività di esecuzione della strategia;
- Impianto di **sistemi informativi ed operativi** che consentano alle persone di esercitare il proprio ruolo strategico con competenza ed esperienza;
- **Esercizio della leadership interna** per dare impulso all'esecuzione del piano.

Team manageriali e capacità di esecuzione.



- Condivisione priorità strategiche
- Orientamento ai risultati
- Elevate abilità e competenze
- Coordinamento di processo
- Sistemi di vincoli sulle iniziative da evitare

- Elevata rapidità di azione
- Reattività a cambiamenti tattici o strategici
- Capacità di raggiungere risultati



- Grazie per l'attenzione -