



UNIVERSITA' degli STUDI di ROMA
TOR VERGATA

Facoltà di Economia

Corso di laurea specialistica in Economia e Management

Tesi in Processi e modelli decisionali d'impresa

**“LA QUALITÀ DEL PROCESSO DECISIONALE NELLE SCELTE DI
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: IL CASO ELIS”**



Il relatore

Dott. Gianpaolo Abatecola

Il laureando

Matteo Cristofaro

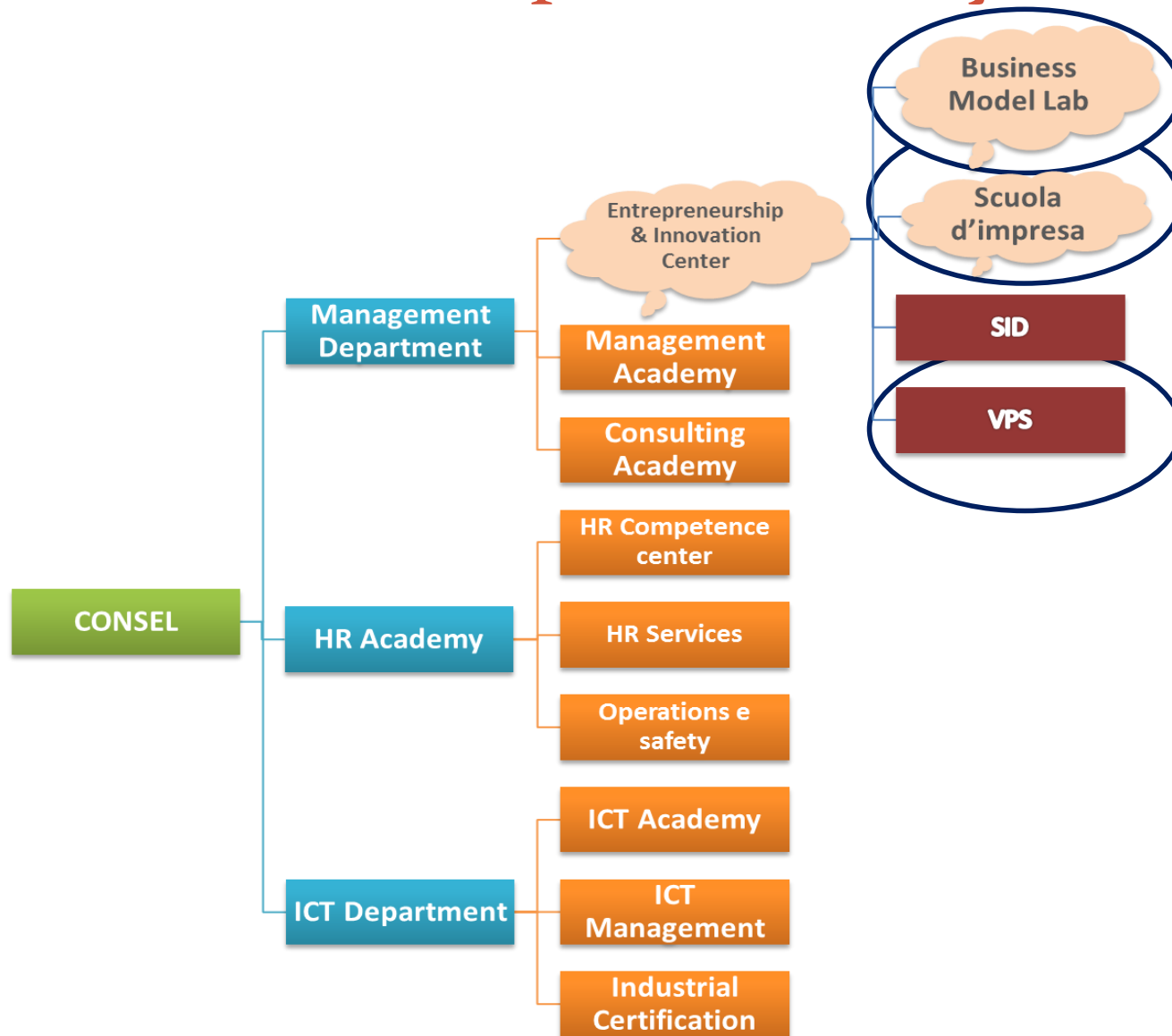
Anno Accademico 2012/2013

Domanda di tesi e quadro teorico di riferimento

“Come il processo di decision making aziendale può essere qualitativamente migliorato evitando e/o eliminando le distorsioni determinate dalle caratteristiche sociodemografiche e di personalità dei decisori e dall'esecuzione del procedimento?”

- ❑ **Modelli classici e moderni di problem solving** (Simon, 1947; March & Cyert, 1963; Lindblom, 1953; March, 1971; March, Olsen & Coen, 1972; Hertzberg, 1976; Daft, 2004; Puccio, Murdock & Mance, 2007; Carrol, Morrison & Rudolph, 2009; Nickersen, 2012);
- ❑ **Euristiche e trappole del processo decisionale** (Kahneman & Tversky, 1981; Hammond, Keeney, & Raiffa, 1989; Schoemaker, 1990);
- ❑ **Controllo qualitativo delle decisioni e analisi personalità** (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011; Jung, 1921; Briggs, 1956);
- ❑ **Processi di Corporate Entrepreneurship** (Zahra & Covin, 1985; McGinnis e Verney, 1987; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Carrier, 1996; Shane & Venkataraman, 2000; Antoncic & Hisrich, 2001)

Presentazione multiple case study



Analisi del caso: S/W-Patterns, bias, miglioramenti

PROCESSO BOTTOM-UP	CARNEGIE MELLON	STRENGHTS	WEAKNESSES	PROCESSO TOP-DOWN	CREATIVE PROBLEM SOLVING	STRENGHTS	WEAKNESSES
Idea del “The Doer”	Informazione limitata, vincoli dei managers	- RAPIDITA’ - FACILITA’ NELL’INDIVIDUAZIONE DEL COMPROMESSO - CONOSCENZA DEL MKT DI RIFERIMENTO	- PROCESSI INDIVIDUALI - SCARSITA’ STEP/INDICATORI DI CONTROLLO DEL PROCESSO - COMUNICAZIONE INTERNA	Idea partita da impresa consorziata (Accenture)	•Identificare desideri, obiettivi, sfide (objective finding)	- PROTOTIPAZIONE IDEE - RAZIONALITA’ - BIAS ESIGUI	- NUMERO STAKEHOLDERS - DURATA - ALLINEAMENTO ESIGENZE
Confronto con stakeholders interni ed esterni	<u>FORMAZIONE DELLA COALIZIONE</u>			Survey con i capi azienda per chiarire il tema	•Esplorazione del contesto (Fact finding)		
	·Conduzioni di discussioni congiunte e interpretazione di obiettivi e problemi			“The Doer” ha gestito alcuni incontri per giungere ad un concept	•Rendere più chiaro il problema (Problem finding)		
	·Condivisioni di			Gestione del programma da parte del “The Doer” il quale ha curato il dettaglio prendendo spunti dell’ambiente esterno	•Generare idee (Idea finding) •Selezionare e rafforzare le soluzioni (Solution finding) •Sviluppare un piano d’azione (Acceptance finding)		
	·Fissazione delle						
	·Ottenimento del supporto sociale per la risoluzione del problema						
Definizione operativa	<u>RICERCHE</u>			Gestione del programma da parte del “The Doer” il quale ha curato il dettaglio prendendo spunti dell’ambiente esterno	•Generare idee (Idea finding) •Selezionare e rafforzare le soluzioni (Solution finding) •Sviluppare un piano d’azione (Acceptance finding)		
	·Conduzione di ricerche semplici, locali						
	·Uso di procedure stabilite, se appropriato						
	·Creazione di una soluzione se necessario						
Presentazione direzione	<u>SODDISFAZIONE:</u>			Gestione del programma da parte del “The Doer” il quale ha curato il dettaglio prendendo spunti dell’ambiente esterno	•Generare idee (Idea finding) •Selezionare e rafforzare le soluzioni (Solution finding) •Sviluppare un piano d’azione (Acceptance finding)		
Ridefinizione in base ai feedback esterni	alternative accettabile della						

Analisi del caso: S/W-Patterns, bias, miglioramenti

	BACKGROUND DECISION MAKER	PERSONALITA' (Jung Type Indicator)	CARATTERISTICHE PERSONALITA'	DECISION PROCESS
HEAD MGMT DPT	ECONOMICO	ESTJ: The Guardian	Organizzato, Orientato al gruppo, Leader, Emotivamente stabile, Pianificatore, Realistico, Responsabile, Regole e normative sono importanti, Forte senso di scopo.	RAZIONALE- ANALITICO
SENIOR CONSULTANT	INGEGNERISTICO	ESTJ: The Guardian		
RESPONDABIL E INNOVATION& ENTR.	ECONOMICO-SOCIALE	ESTP: The Doer	Emotivamente stabile, Socievole, Orientato al gruppo, Bravo a convincere, Talentuoso, Tende a dominare le conversazioni, Sa gestire la critica, Difficile da scoraggiare	RAZIONALE VOTATO ALL'AZIONE

Analisi del caso: S/W, bias, miglioramenti

	CORPORATE ENTREPRENEURSHIP	IDEA GENERATION	DECISION PROCESS	STRUTTURAZIONE PROCESSO DECISIONALE	DIFFICOLTA'	BIAS
BUSINESS MODEL LAB	BOTTOM-UP	INDIVIDUALE	INDIVIDUALE- COLLETTIVO	BASSA: prettamente situato nell'unità operativa.	<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICAZIONE INTERNA; • GESTIONE CANNIBALISMO PRODOTTI. 	<ul style="list-style-type: none"> • MANCANZA SISTEMATICITA' • RECALLABILITY • MANCATO MONITORAGGIO.
PURSUING SHARED VALUE	TOP-DOWN	COLLETTIVO	COLLETTIVO- INDIVIDUALE	ELEVATA: inizialmente situato a livello direzionale e poi a livello operativo con diversi step di processi decisionali.	<ul style="list-style-type: none"> • PROCESSO DECISIONALE LUNGO 	<ul style="list-style-type: none"> • INFLUENZA SCADENZE TEMPORALI
SCUOLA D'IMPRESA	BOTTOM-UP	INDIVIDUALE	INDIVIDUALE- COLLETTIVO	MEDIO-BASSA: prettamente situato nell'unità operativa, ma con vari step successivi a livello direzionale.	<ul style="list-style-type: none"> • CONTINUI ALLINEAMENTI CON LA DIREZIONE; • COMUNICAZIONE INTERNA 	<ul style="list-style-type: none"> • FIDUCIA PROPRIO GIUDIZIO; • DISPONIBILITA'.

Bias processi decisionali. Fonte: elaborazione propria

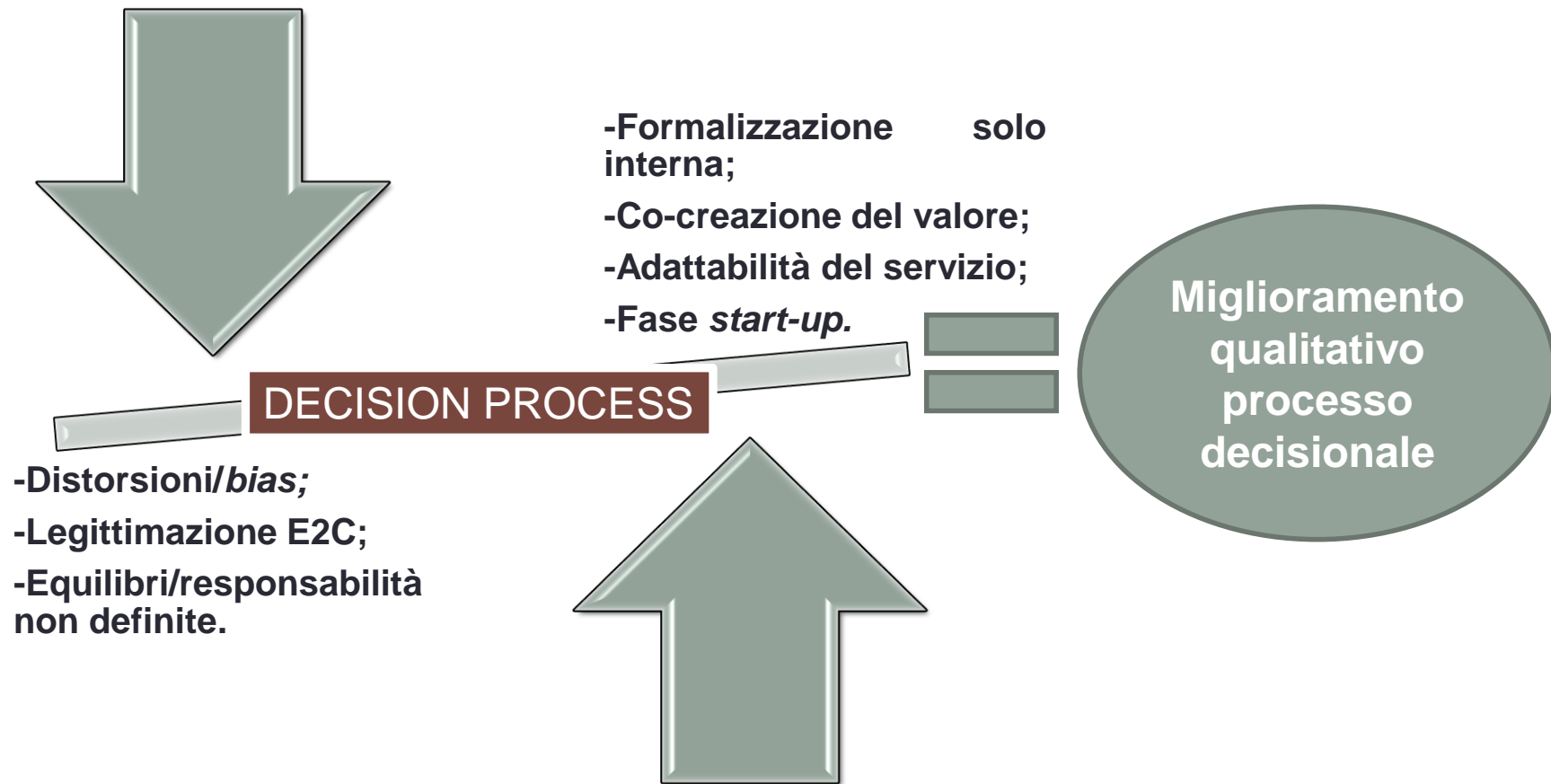
Analisi del caso: S/W, **bias**, miglioramenti



Analisi del caso: S/W, bias, azioni correttive

	FASI PROCESSO DECISIONALE	FASI/PROCEDURE CAUSANTI DIFFICOLTA'	DIFFICOLTA' RISCONTRATE	AZIONI CORRETTIVE
BML (B-U)	<ul style="list-style-type: none"> Idea su iniziativa "The Doer" con spunto dall'ambiente esterno; Confronto tra "The Doer" e parte direzionale del Mgmt Dept; Definizione operativa del progetto e sperimentazione; Ridefinizione del progetto a causa dei feedback e esigenze econ.-finanz. e presentazione alla direzione. 	<p>Fase iniziale di Idea generation;</p> <p>Fase di definizione del progetto e rapporto con gli altri progetti aziendali;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazione interna; Mancato controllo processo decisionale. 	<ul style="list-style-type: none"> Strutturazione processo decisionale e definizione step di controllo; Coinvolgimento di altri attori nell'Idea generation;
PSV (T-D)	<ul style="list-style-type: none"> Idea partita da impresa consorziata (Accenture); Survey con i capi azienda per chiarire il tema; "The Doer" ha gestito alcuni incontri per giungere ad un concept; Gestione del programma da parte del "The Doer" il quale ha curato il dettaglio prendendo spunti dell'ambiente esterno. 	<p>Gestione durata del processo decisionale;</p> <p>Gestione interessi;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Processo decisionale lungo; Negoziation e interessi con gli stakeholder s.. 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione iniziale degli interessi delle parti e negoziazione iniziale;
SI (B-U)	<ul style="list-style-type: none"> Idea partita da iniziativa "The Doer"; Valutazione dell'idea da parte dell'area operativa e confronti con esperti e stakeholders esterni; Presentazione del progetto alla direzione. 	<p>Gestione durata del processo decisionale;</p> <p>Gestione allineamento informativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Continui allineamenti con la direzione; Comunicazione tra parte operativa e direzionale. 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione iniziale delle esigenze aziendali e operative e successiva negoziazione.

Discussione dei risultati



Conclusioni

- Gestione *trade-off* razionalità-rapidità;
- Fomalizzazione unità di *decision making* e *step* decisionali:

POSSIBILI BENEFICI

Durata del processo

- Tempistiche standardizzate e riduzione comunicazioni inefficaci.

Numero degli *stakeholders*

- Individuazione immediata dei soggetti verso cui indirizzare i propri sforzi.

Controlli

- Individuazione indicatori di *performance* decisionale e tempistiche di controllo standardizzate.

Collettivizzazione dei processi individuali

- Riduzione distorsioni motivate da interessi personali e maggior scambio di informazioni/opinioni utili a migliorare i risultati dei processi decisionali.

Comunicazione

- Ufficialità delle comunicazioni e contatto diretto con gli organi direzionali; riduzione di bias determinati da decisioni apparentemente frutto di interessi personali.