

## INTRODUZIONE AL METODO DEI CASI <sup>1</sup>

Il metodo dei casi rappresenta una modalità di approccio alla formazione aziendale e allo sviluppo delle competenze professionali, complementare rispetto alla lezione tradizionale.

La didattica tradizionale di matrice continentale vede idealmente nello studente un secchio vuoto dove il docente deve, nel tempo a disposizione, inserire conoscenza sperando che questa rimanga una volta terminato il periodo di studio della disciplina.

La metodologia dei casi proposta in questo testo invece pone il discente nella condizione “ideale” di secchio pieno di conoscenza da “attivare”. Compito del docente è quello di far in modo, attraverso lo sviluppo del caso, di far raggiungere e interpretare le problematiche affinché la conoscenza, approfondita anche sui testi, diventi competenza e possa permanere come bagaglio culturale complessivo del discente.

Il metodo dei casi proposto, individua un percorso metodologico utile per l’analisi di diverse realtà aziendali.

Lo studio e l’analisi dei casi comporta un necessario “team work” in cooperazione con altri pari (*peer education*).

### **1. Il metodo dei casi – l’approccio**

L’approccio che nel presente volume si vuole utilizzare è il seguente:

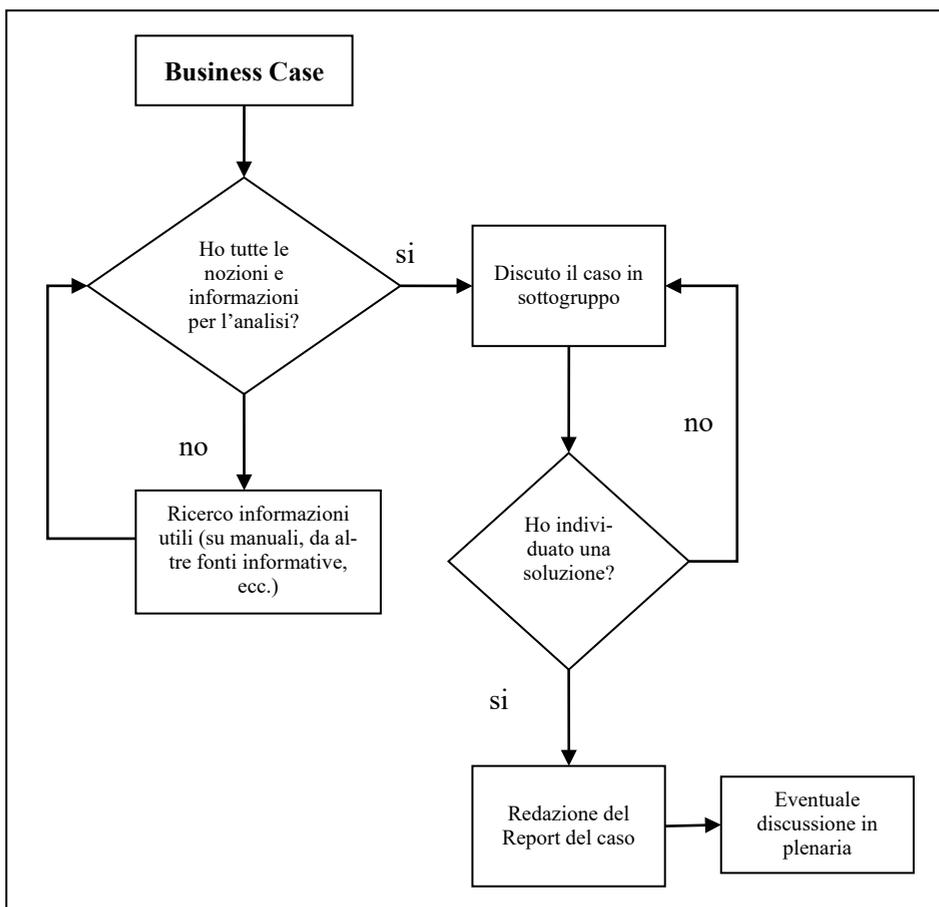
1. lettura ed analisi del Business Case;
2. approfondimento delle competenze richieste attraverso la consultazione dei manuali istituzionali e di altre fonti informative;
3. discussione in sottogruppo;

---

<sup>1</sup> Di Paolo Pietro Biancone.

4. sviluppo del caso attraverso la predisposizione del “Report” di analisi del caso;
5. eventuale confronto e discussione in plenaria.

Il processo logico è schematizzato nella tavola seguente.



I presupposti per un corretto sviluppo della metodologia di approccio alla attività manageriale tramite l'utilizzo di casi sono di seguito elencati.

1. Rispetto reciproco tra docente e studenti e tra gli studenti.
2. Gli studenti:
  - a) discutono i casi dopo una buona preparazione (studio del caso, lettura di testi e di altre fonti informative adeguate alla discussione);

- b) simulano un comportamento manageriale e sono disposti a prendere in considerazione diversi punti di vista;
  - c) partecipano e ascoltano attivamente a tutta la discussione nei gruppi e in aula;
  - d) contribuiscono con idee, analisi, ed esperienze personali;
  - e) sviluppano commenti e reciproche critiche costruttive e dibattono i diversi punti di vista.
3. Il docente:
- a) presenta il caso e gli obiettivi formativi in esso contenuti;
  - b) indica la traccia di discussione in gruppo che consente ai discenti di analizzare il caso;
  - c) valuta l'operato dei discenti ed il raggiungimento dell'obiettivo formativo specifico;
  - d) fornisce feedback sull'operato dei discenti;
  - e) in caso di discussione in plenaria o in sottogruppi prepara il percorso di confronto, la domanda di apertura, i quesiti per la discussione e i commenti di chiusura; stimola la discussione studente-studente e incoraggia la partecipazione di tutti gli studenti.

## **2. Il Report di analisi del caso**

L'analisi dei Business Case necessita, oltre che di alcune conoscenze di base acquisite sui testi e/o attraverso esperienze lavorative, di un approccio metodologico il quanto più possibile adeguato all'individuazione delle esigenze aziendali ed alla loro risoluzione attraverso scelte coerenti e fondate su presupposti documentabili.

La possibile "traccia" di discussione del caso, di seguito presentata, si propone di fornire una linea guida "universale" per affrontare diverse situazioni aziendali con complessità variabile.

La scheda è costituita da punti principali articolati in sottopunti. Attraverso una corretta e coerente costruzione, la soluzione del "problema aziendale" individuato rappresenta un naturale sviluppo degli elementi presi in considerazione.

In ogni caso è importante sottolineare che le problematiche aziendali generalmente non presentano una unica soluzione; l'obiettivo dei casi è quello di permettere l'analisi delle possibili conseguenze delle diverse soluzioni.

Tavola 1 – Traccia di svolgimento di un Business Case

<b>Report</b>
<p><b>Titolo del Caso</b></p> <p><b>Nome</b></p> <p><b>Data</b></p>
<p><b>Riassunto</b> Un breve riassunto di quello che sta succedendo: chi sta agendo? Perché? Quale è stato il risultato? Utilizzare un formato descrittivo.</p>
<p><b>Il problema</b> Una frase concisa. Deve contenere il soggetto che deve agire.</p>
<p><b>I soggetti</b></p> <p><i>A) Persone:</i></p> <p><u>Nome, titolo, età</u> Numero di anni di esperienza, se rilevante Esperienza o influenza Fatti addizionali se rilevanti .....</p> <p><u>Nome, titolo, età</u> Numero di anni di esperienza, se rilevante Esperienza o influenza Fatti addizionali se rilevanti</p>
<p><i>B) Istituzioni:</i></p> <p><u>Denominazione</u> Influenza o effetti, se rilevanti Fatti addizionali</p> <p><u>Denominazione</u> Influenza o effetti, se rilevanti Fatti addizionali</p>
<p><b>Eventi</b> Nome o descrizione Influenza o effetti Fatti addizionali, se rilevanti</p> <p><i>Cronologia</i> Che cosa è successo – solo fatti ed eventi (non devono essere riportate valutazioni in questa sezione; invertire l'ordine cronologico; includere le date se possibile). Oggi..... Ieri.....</p>

Dettaglio degli eventi.....

L'anno scorso.....

**Elementi rilevanti**

Quali importanti aspetti della situazione in esame sono rilevanti ai fini della soluzione del problema? Quali fattori devono essere tenuti in considerazione per le diverse opzioni?

Elemento principale 1

Elemento secondario

Elemento di dettaglio

Elemento principale 2

Elemento secondario

Elemento di dettaglio

.....

**Opzioni**

Elenco delle possibili azioni da intraprendere (devono essere valutate individualmente).

Opzione Azione 1

Vantaggi

.....

Svantaggi

.....

Opzione Azione 2

Vantaggi

.....

Svantaggi

.....

**Scelta raccomandata**

Deve essere indicato chiaramente il percorso prescelto (da una a tre frasi).

Ragionamento e la logica

.....

**Piano di azione per l'implementazione**

Indicare chiaramente e brevemente i passi successivi coinvolti per portare la scelta raccomandata a buon fine.

Passaggio principale

Parte rilevante di un passaggio principale

Dettaglio

Dettaglio

Parte minore di un passaggio principale

Secondo passaggio principale

Parte rilevante di un passaggio principale

Dettaglio

### **3. Elementi utili per l'analisi e lo sviluppo del caso**

Di seguito sono descritti i contenuti dei singoli punti.

#### *1) Riassunto*

La funzione fondamentale del riassunto del caso è quella di andare a sintetizzare la realtà aziendale presentata, mettendo in evidenza gli aspetti rilevanti che poi risultano utili per lo sviluppo della soluzione; il riassunto non deve contenere valutazioni od interpretazioni degli eventi ma deve rispecchiare fedelmente quella che è la situazione che si presenta. Eventuali arricchimenti possono consistere nella contestualizzazione di elementi non emergenti direttamente dal caso, come l'ambiente generale o specifico ed eventuali caratterizzazioni del settore.

#### *2) Il problema (deve contenere anche il soggetto che deve agire)*

Questa parte contiene sicuramente uno degli aspetti più difficili nello sviluppo corretto del caso. Così come in realtà aziendali concrete (e non solo simulate) l'aspetto complesso è comprendere e individuare il "vero problema" che poi sarà oggetto di soluzione da parte del soggetto che deve gestire prendendo decisioni.

Con l'individuazione del problema si identifica un percorso naturale di svolgimento del caso che prevede un elevato grado di coerenza.

La definizione del problema non deve essere fatta di impulso, magari tentando di interpretare la finalità del caso (e quindi operando erroneamente facendosi troppo influenzare dalla situazione per come viene presentata e descritta dagli attori in un contesto aziendale) ma dopo un'approfondita discussione tra i partecipanti al gruppo.

Ad esempio, un caso dove viene presentata una azienda con struttura di costi fissi significativi, il problema potrebbe essere legato alla tipologia di business e mercato in cui operare piuttosto che alla flessibilità della produzione.

#### *3) I soggetti*

L'individuazione degli attori e delle loro responsabilità consente la rappresentazione delle diverse funzioni aziendali e dei diversi ruoli assegnati ai soggetti. La caratterizzazione della squadra di governo aziendale mette in luce le competenze e la propensione del management a prendere decisioni di un certo tipo.

All'interno del paragrafo "soggetti" sono ricomprese anche le istituzioni (società, enti, ecc.) coinvolte nel Business Case. Lo studio delle loro caratteristiche, della struttura e della loro storia può essere determinante nell'individuazione delle possibili soluzioni.

#### 4) *Eventi*

Gli eventi condizionano la gestione delle aziende in quanto determinano dei momenti di discontinuità rispetto al normale svolgimento delle attività. Identificare ed analizzare i momenti principali consente di contestualizzare le decisioni aziendali prese nel corso del tempo.

#### 5) *Elementi rilevanti*

Per quanto riguarda la definizione degli elementi principali è necessario fare una selezione tra le tante informazioni presenti e quelle che poi risultano utili per prendere delle decisioni. Anche in questo caso l'ordine di elencazione deve essere coerente con lo sviluppo del caso. Se tra gli elementi importanti vi sono ad esempio strutture di costi, nuovi investimenti o il lancio di un nuovo prodotto, deve essere indicato per primo quello/i che consente di completare con efficacia il ragionamento logico relativo alla soluzione. È da ricordare che il management non è una "scienza esatta" dove vi è un'unica soluzione corretta ma esistono diverse soluzioni possibili compatibili con lo scenario di riferimento. Il buon manager, attraverso una metodologia corretta, si propone di individuare e proporre la soluzione migliore che consentirà all'azienda di perpetuare la sua funzione strumentale di produzione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni umani. Ad esempio se il problema è "Martina deve scegliere il nuovo smartphone da comperare" gli elementi rilevanti potrebbero essere 1) fascia prezzo intorno ai 400€, 2) fotocamera di elevata qualità, 3) nuovo, 4) colore azzurro. La decisione da implementare dovrà quindi tenere in considerazione le priorità espresse negli elementi rilevanti ed essere coerente con esse.

#### 6) *Opzioni*

Il paragrafo "opzioni" contiene l'elenco delle possibili azioni da intraprendere sottolineandone individualmente i vantaggi e gli svantaggi. Al fine di operare un percorso di scelta corretta è necessario individuare più opzioni ed analizzare con il dovuto approfondimento gli elementi positivi e negativi avendo cura di non "affezionarsi" ad una soluzione di impulso ma rendendo oggettivo il processo di scelta.

### 7) *Scelta raccomandata*

La scelta raccomandata rappresenta la “soluzione” al caso, dove devono essere esplicitate con chiarezza le motivazioni che accompagnano la decisione. Ovviamente per coerenza, la scelta raccomandata è la prima tra le opzioni precedentemente indicate.

### 8) *Piano d'azione*

L'ultima fase dello sviluppo del Business Case è la più articolata e complessa.

Essa individua tutti i passi per implementare la decisione ed è volta alla completa risoluzione del problema. È importante rilevare che il piano d'azione deve essere concreto, sostenibile con le risorse attuali o potenziali dell'azienda e deve essere corredato da una valutazione dei rischi che consenta di identificare gli eventuali fattori critici.

Un piano d'azione contiene una articolazione in fasi e un dettaglio dei singoli passi rilevanti.