

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Indice

1. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA FORMALE	3
2. LA DIMENSIONE INTUITIVA DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	4
3. LA DIMENSIONE LOGICO-RAZIONALE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	5
4. FINALITÀ DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA FORMALE	7
BIBLIOGRAFIA	13

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. La pianificazione strategica formale

La pianificazione strategica rappresenta un processo cognitivo che conduce alla definizione delle decisioni a contenuto strategico: di qui l'importanza assoluta di questo percorso, che rappresenta la premessa e la condizione per pervenire a decisioni strategiche efficaci e corrette e per consentire al management e agli organi deliberativi di formulare giudizi consapevoli e fondati.

PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA -----> DECISIONI STRATEGICHE

La pianificazione strategica costituisce dunque una precisa risposta alle mutate circostanze d'impresa e di ambiente, mettendo al centro proprio le molteplici interrelazioni esterne e il loro grado di imprevedibilità. La pianificazione strategica si differenzia dalla cosiddetta pianificazione a lungo termine, essenzialmente per due profili:

- la relatività dell'agire dell'azienda rispetto all'ambiente, colto nella sua complessità e varietà, con innumerevoli aspetti;
- la storicità del percorso evolutivo dell'azienda, che presenta condizioni attuali e prospettiche non solo in termini inerziali (rispetto al trend storico passato), ma anche e soprattutto in ragione di eventi e accadimenti "storicamente" verificatisi e come tali non ripetibili in maniera deterministica; tale storicità va anche recuperata nel senso di condizioni strutturali che consentono ad una data azienda di sviluppare risorse e competenze in grado di esprimere fattori non imitabili di successo e fonti durevoli di vantaggio competitivo.

Preso atto della concatenazione logica e fattuale della pianificazione strategica rispetto alle decisioni strategiche, diviene fondamentale precisare adeguatamente la natura, i contenuti e le modalità di impostazione di tale processo: ciò per impostare una metodologia corretta che consenta di orientare l'attività imprenditoriale e manageriale, ai vari livelli e specialmente a quelli apicali, verso un'attenta e approfondita attività di pianificazione.

Circa la natura del processo di pianificazione strategica, deve essere subito chiarito che ad esso concorrono diversi percorsi logici ed intuitivi, che si fondono nella percezione di problemi, di opportunità, di possibilità, di circostanze avverse e favorevoli, di rischi, da un lato; e quindi nella generazione di ipotesi, di congetture, di idee, di soluzioni, di iniziative, di azioni possibili, di innovazioni, di imitazioni: idee che possono concretizzarsi in nuovi prodotti/servizi, nuovi marchi, in nuovi mercati, in nuove modalità organizzative e distributive, in nuove tecnologie, processi produttivi e logistici, diversi sentieri di crescita (per linee interne ed esterne).

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

2. La dimensione intuitiva della pianificazione strategica

La dimensione intuitiva del processo pianificatorio è fondamentale e caratterizzante, proprio perché aderisce alla natura “visionaria” che apre tipicamente ai percorsi strategici, che devono orientare l’azienda e il suo management verso frontiere sfidanti del business, alla ricerca di vantaggi competitivi.

Meccanismi mentali riconducibili alle sfere della creatività, della fantasia, dell’immaginazione, dell’originalità, dell’imitazione variata, della ideazione e concettualizzazione virtuale, rappresentano aspetti cognitivi imprescindibili. Va infatti tenuto ben presente il fatto che l’azione strategica deve essere in grado di imprimere dei cambiamenti significativi e che pertanto questi comportano mutamenti di qualche rilievo nell’assetto aziendale, traducendolo in un sistema morfogenetico.

La storia dell’azienda e dei suoi successi in termini di portafoglio prodotti, mercati, business, di per sé non rileva, se non come premessa e valutazione delle possibilità di superamento, di sviluppo, ovvero di valorizzazione verso nuovi indirizzi di risorse e potenzialità esistenti e tramandate dall’evoluzione passata. Il limite della dimensione intuitiva, comunque necessaria, è la sua insufficienza, in quanto, da sola, risulta priva delle condizioni di efficacia che l’applicazione ad un’azienda richiede. Quale sistema complesso e destinato alla continuità, l’azienda infatti non può prescindere da una gestione organizzata e, considerato il finalismo sistemico, occorre avvalersi in qualsiasi soluzione anche di un approccio razionale.

3. La dimensione logico-razionale della pianificazione strategica

Non si deve dimenticare il fatto che l'azienda, quale sottosistema del più generale sistema socio economico, assume delle alte responsabilità, sia sociali verso gli stakeholders (dipendenti, soci, clienti, fornitori, finanziatori, enti, Stato, collettività); sia verso i terzi in generale, per il rispetto della legalità e dei principi etici oggi irrinunciabili in una moderna visione del ruolo dell'azienda e nella più ampia gestione del consenso, che fa da basilare condizione per il successo strategico di lungo periodo nel contesto territoriale ed ambientale di riferimento.

Inoltre, le risorse a disposizione (umane, tecnologiche, finanziarie), destinate alla produzione e al perseguimento della funzione obiettivo dell'impresa *profit oriented* (ma ciò vale anche per le aziende non profit) richiedono un'amministrazione molto attenta ai processi di selezione e di allocazione delle risorse stesse, per il perseguimento dei ferrei equilibri economico, finanziario e patrimoniale: tutto questo, in ordine alla vitalità e allo sviluppo dell'azienda nel tempo.

Questi argomenti chiariscono al di là di qualsiasi dubbio che il processo di pianificazione strategica debba basarsi fondamentalmente ed in maniera irrinunciabile sulla dimensione logico-razionale, senza escludere anche quella intuitiva, per le ragioni anzidette.

La precisazione è importante, in quanto la prassi, specialmente nel caso di imprese minori, largamente diffuse peraltro nel nostro paese, presenta innumerevoli situazioni di iniziative strategiche estemporanee, basate sì su approcci intuitivi, ma che – se non adeguatamente accompagnati e sorretti da robuste analisi razionali – aumentano il livello di rischiosità dell'impresa e possono risultare esiziali per la sua stessa sopravvivenza.

Parte della dottrina manageriale (Mintzberg, 1996) ha avallato questo orientamento poco scrupoloso sui profili razionali, coniando il termine di formazione della strategia, allora detta "emergente", in quanto prodotta essenzialmente se non esclusivamente mediante processi intuitivi. Si tratta di una prescrizione oltremodo rischiosa e pericolosa, per l'azienda e per i suoi stakeholders, in particolare per i creditori e per i dipendenti, che vedono messi a repentaglio i loro interessi e diritti, rispettivamente ai rimborsi e al mantenimento del posto di lavoro; oltre naturalmente ai soci, detentori del capitale di rischio, che potrebbe essere eroso o perduto a causa di un'operatività imprudente ed azzardata. La criticità è elevata soprattutto in una realtà economica come quella del nostro paese, caratterizzata da una prevalenza di piccole e medie imprese e di assetti proprietari di tipo familiare, con una dominanza di stili informali di gestione, che non hanno dunque favorito il progredire di approcci manageriali evoluti. Aprendo dunque alla

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

dimensione logico razionale del processo di pianificazione strategica, che comunque integra e valorizza anche quella intuitiva, vanno prima di tutto precisate le finalità di questo approccio, che conduce a quella che può meglio essere precisata come formulazione delle strategie.

4. Finalità della pianificazione strategica formale

Finalità della pianificazione strategica formale

- a) Razionalizzazione della generazione di idee strategiche
- b) Arricchimento di informazioni per l'elaborazione di idee strategiche
- c) Introduzione di adeguati elementi prudenziali e di mitigazione del rischio
- d) Esplicitazione delle ipotesi di lavoro
- e) Valutazione comparativa e selezione delle iniziative strategiche
- f) Validazione della fattibilità delle strategie aziendali
- g) Comunicazione interna ed esterna delle strategie
- h) Verificabilità delle iniziative strategiche
- i) Responsabilizzazione formale sulle decisioni strategiche
- j) Redazione del piano strategico
- k) Possibilità di analisi di sensitività del piano strategico
- l) Possibilità di revisioni indipendenti del piano strategico
- m) Deliberazioni inerenti il piano strategico
- n) Implementazione delle strategie
- o) Generazione delle linee guida strategiche per il management aziendale
- p) Controllo strategico
- q) Memorizzazione delle strategie e costruzione di un patrimonio intangibile di idee strategiche e di strategie deliberate e realizzate

La **formulazione delle strategie** costituisce la “sostanza” del pensiero logico razionale che porta a produrre e realizzare strategie con migliori probabilità di successo.

In premessa, occorre precisare che il pensiero razionale qui riferito intende essere meglio inteso come “pensiero sistematico”, vale a dire un pensiero che non si limita a generare idee, occasionali e frammentarie, ancorché di per sé valide; ma ne impone un *ordine*, all'interno di un quadro concettuale in cui le singole idee trovano una collocazione, sia in relazione temporale (rispetto al passato e al futuro); sia in relazione spaziale, relativa all'interno (altre idee strategiche dell'azienda, ma anche idee e suggerimenti del personale e della consulenza incaricata) e all'esterno (idee e comportamenti dei concorrenti, idee e comportamenti dei clienti e dei consumatori).

Ne consegue che più che singole decisioni, l'intendimento è quello di produrre un *costrutto decisionale*, cioè un sistema di decisioni organico e coerente, in grado di rappresentare la futura gestione unitaria dell'azienda e di configurarne gli assetti istituzionale ed organizzativo.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

a) Il principale contributo alla **razionalizzazione della generazione delle idee strategiche** consiste nell'utilizzo di *informazioni rilevanti*: dati, informazioni, indicatori, studi ed analisi, concernenti sia l'azienda, sia i concorrenti, sia il mercato, sia l'ambiente di riferimento.

L'informazione rilevante costituisce la risorsa fondamentale per creare conoscenza e consapevolezza e per dare completezza al *set* informativo su cui si deve basare la fase ideativa. In generale, la *pianificazione formale* costituisce un supporto informativo-metodologico per assumere decisioni razionali, in quanto consapevoli e filtrate da conoscenze e metodi affermati.

b) **Arricchimento di informazioni per l'elaborazione di idee strategiche.** Questo aspetto della formalizzazione, evidentemente collegato al precedente, evidenzia la possibilità di valorizzare il processo decisionale mediante il ricorso a sorgenti informative che i processi intuitivi, necessariamente autoreferenziali, escludono. In particolare, l'informazione strategica è in gran parte riveniente da sorgenti esterne: banche dati, analisi di settore, studi macroeconomici, dati comparativi dei concorrenti, analisi di mercato, studi sulle tecnologie, opinioni professionali di soggetti esterni qualificati (banche, enti di ricerca, società di consulenza, università, esperti).

c) **Introduzione di adeguati elementi prudenziali e di mitigazione del rischio.** L'assunzione di decisioni strategiche, pluriennali, avviene in condizioni di rischio e di incertezza, con possibili comportamenti opportunistici delle controparti. Pertanto, un approccio meramente intuitivo esalta quest'esposizione agli errori decisionali e agli effetti dannosi che ne possono derivare. Invece, un processo formale introduce necessariamente occasioni di analisi e di valutazione del rischio (*risk assessment*), anche mediante l'impiego di modelli quantitativi e probabilistici, cercando

di mitigarne i potenziali effetti, che sempre incombono, specialmente in contesti turbolenti nei quali da tempo oramai le aziende devono convivere.

d) **Esplicitazione delle ipotesi di lavoro.** Le strategie sono necessariamente basate su ipotesi e congetture, dovendo interessare periodi futuri non brevi. In pratica, esse rappresentano prefigurazioni di gestioni orientate verso obiettivi desiderati, sul fondamento di precise assunzioni. I percorsi intuitivi presentano il grave limite di tenere implicite le ipotesi di lavoro e di svilupparle debolmente. Un percorso di pianificazione formale, invece, deve *esplicitare* le ipotesi e le congetture, sia interne che di evoluzione dell'ambiente.

Inoltre, la chiara enunciazione delle ipotesi consente fin da subito di sottoporre il piano strategico a prove di sensitività (*sensitivity analysis*), al fine di effettuare verifiche preventive sulla sostenibilità dei piani aziendali e comunque della capacità dell'azienda di competere, al mutare di alcune ipotesi di fondo.

e) **Valutazione comparativa e selezione delle iniziative strategiche.** Il profilo competitivo è il più caratterizzante dell'analisi strategica e l'introduzione di informazioni e di tecniche di valutazione del posizionamento strategico e di punti di forza e di debolezza relativi, oltre che di dati rilevanti sui concorrenti, rappresentano contributi decisivi della pianificazione formale.

Il *benchmarking*, in particolare, rappresenta una metodologia sistematica per la valutazione delle capacità di dominanza competitiva dell'impresa e per l'assunzione di eventuali contromisure.

f) **Validazione della fattibilità delle strategie aziendali.** La generazione di nuove strategie, orientata da informazioni e analisi, anche comparative, di cui si è detto nei punti precedenti, proprio perché basata su ipotesi e congetture, deve essere messa alla prova, mediante test idonei per esprimere consapevoli giudizi di fattibilità. In altri termini, occorre interpretare il grado di ragionevolezza delle proposte strategiche, prefigurandone la realizzazione e anticipandone in via preventiva i rischi ravvisabili.

g) **Comunicazione interna ed esterna delle strategie.** La pianificazione formale è sempre un mezzo di esplicitazione, che porta trasparenza sui processi decisionali. Ciò non significa che le strategie in fase di formulazione vadano divulgate, con i conseguenti rischi imitativi e concorrenziali. Si tratta invece di considerare le relazioni particolari nelle quali le informazioni sulle strategie devono essere comunicate e trasmesse in maniera corretta e inequivocabile.

In particolare, la ricerca delle necessarie risorse finanziarie, ma anche quella di potenziali *partners* (finanziari e industriali), di autorizzazioni, di supporti intangibili (licenze, concessioni, accordi contrattuali, accordi sindacali) necessitano di un veicolo formale di negoziazione e, pertanto, della documentazione prodotta in sede di pianificazione formale.

h) **Verificabilità delle iniziative strategiche.** La costruzione di un percorso formale di definizione delle strategie aziendali ne consente la verificabilità, cioè l'accertamento della completezza e della correttezza dei processi decisionali. Si tratta di un aspetto di grande importanza. Una caratteristica delle decisioni strategiche, data la loro rilevanza per la sostenibilità dell'impresa, è la correttezza del processo decisionale che risiede a monte, quale condizione che tende a garantirne l'efficacia.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

i) **Responsabilizzazione formale sulle decisioni strategiche.** Dal punto di vista organizzativo, un grande pregio della pianificazione formale è quello della *responsabilizzazione*, intesa come attribuzione di chiare ed univoche responsabilità in capo ai soggetti apicali assuntori delle decisioni strategiche, nel rispetto dei poteri loro attribuiti per legge, statuto, regolamentazione interna.

j) La **redazione del piano strategico** rappresenta il momento più caratterizzante dell'intero processo di pianificazione formale, proprio perché esso si materializza in un documento o meglio in uno strumento, che assume evidenza e forma e che viene a costituire la base di riferimento per la comprensione, la validazione, l'autorizzazione e l'esecuzione delle scelte strategiche.

k) **Possibilità di analisi di sensitività del piano strategico.** La costruzione di un piano strategico formale consente, non altrimenti, di sottoporre le strategie in esso rappresentate a verifiche preventive, tipicamente ad analisi di sensitività (*sensitivity analysis*). Si tratta di analisi oramai largamente sperimentate nella prassi e raccomandate in dottrina, motivate dalle condizioni di rischio e di incertezza in cui le decisioni strategiche vengono necessariamente sviluppate.

La chiara esplicitazione delle ipotesi e del costrutto delle decisioni strategiche, con l'individuazione dei principali fattori causali (*drivers* strategici), permette di simulare situazioni alternative, al verificarsi o meno di eventi – tipicamente sfavorevoli – che impattano sul piano base attraverso la modificazione di talune ipotesi o di taluni fattori di rilevanza strategica (*drivers*).

Lo scopo è quello di comprendere anticipatamente la reattività dell'azienda e la sua capacità di superamento di eventuali criticità, elaborando dei piani alternativi più pessimistici: *downside case*, *worst analysis*, *second best analysis*.

l) **Possibilità di revisioni indipendenti del piano strategico.** Il fatto di poter disporre di un piano strategico formalmente redatto consente di intervenire per adeguamenti e revisioni dello stesso al verificarsi di eventi che suggeriscono modificazioni significative del piano originario. Si può pertanto sottoporre il piano iniziale a *revisioni*, straordinarie o periodiche, al verificarsi di particolari imprevisti, ovvero valutando il grado di cambiamenti incrementali che si sono sedimentati ad una certa data prefissata. In questo modo si assicura una *flessibilità* al piano strategico lungo la sua vita di utilizzazione, tipicamente pluriennale.

m) **Deliberazioni inerenti al piano strategico.** Il piano strategico è un atto *deliberativo*, che trova la sua piena efficacia attraverso un'apposita deliberazione dell'organo amministrativo, il quale in questo

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

modo attribuisce il massimo valore a questo strumento di indirizzo, come impegno degli stessi amministratori per la propria conduzione, ma anche come univoco riferimento per il management e l'intero personale. In definitiva, il piano strategico è il prodotto del processo di pianificazione formale e deve rappresentarne tutti i momenti e le fasi, adeguatamente sviluppati, in

modo anche da lasciare chiara traccia della genesi e delle informazioni di base che hanno alimentato il processo pianificatorio, fino alla formulazione del piano.

n) **Implementazione delle strategie.** Il piano strategico, pur costituendo lo strumento essenziale dell'intero processo di pianificazione, non possiede efficacia fino alla fase della sua esecuzione, quindi fino alla sua *implementazione*. L'implementazione costituisce il banco di prova del piano, traducendosi nella sua messa in atto. L'implementazione può essere (usualmente) *sequenziale*, a valle dell'intero processo di pianificazione, con piena separatezza dei due momenti. Ma l'implementazione può essere anche *parallela*, accompagnando la formulazione delle strategie:

ciò si rende opportuno specialmente in circostanze di forte turbolenza, quando il grado di predittività futura è assai limitato e si reputa necessario pianificare gradualmente le strategie aziendali, a mano a mano che i momenti dell'implementazione confermano determinate ipotesi e sviluppi: l'implementazione, parziale, agisce dunque da meccanismo di apprendimento graduale, fornendo le informazioni e le esperienze su una fase parziale delle strategie in fase di attuazione, per poter continuare a sviluppare la pianificazione, fase per fase, alla luce degli esiti intermedi dell'implementazione.

o) **Generazione delle linee guida strategiche per il management aziendale.** L'indirizzo strategico unitario si trasmette dal vertice verso alle Aree Strategiche di affari (ASA) mediante *linee guida strategiche*, che non sono piani dettagliati, ma "orientamenti", necessari per coordinare le singole strategie di ASA con gli obiettivi comuni dell'azienda. Le linee strategiche esprimono non tanto degli obiettivi chiusi e definiti, ma degli orientamenti, con eventuali vincoli e priorità per l'intera *corporate*, lasciando ampia discrezionalità ai responsabili di area strategica d'affari, in linea con le loro competenze prerogative.

p) Il **controllo strategico** consiste principalmente nell'esame critico ed interpretativo delle risultanze dell'implementazione (parziale o totale) rispetto al piano strategico: ciò al fine di suggerire modificazioni in corso d'opera, ovvero di elaborare un processo di valutazione sul grado di raggiungimento del piano e sulle causalità di eventuali scostamenti, specialmente quando questi risultano essere sfavorevoli. Si tratta quindi di un confronto tra obiettivi e risultati, del cosiddetto "controllo a piano", in cui il piano strategico funge da parametro di raffronto per esaminare e

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

valutare la gestione effettiva. Questo processo di controllo può anche riflettersi nei processi di valutazione dei soggetti apicali, che hanno generato il piano e del management, che ha avuto la responsabilità della sua implementazione.

Per controllo strategico si intende anche, diversamente, l'attività di guida e di monitoraggio di variabili strategiche e di fattori critici di successo, al fine di assicurare una continua vigilanza sulle capacità di *performance* e di competitività dell'impresa. In periodi di turbolenza strutturale, le assunzioni e le ipotesi di base della pianificazione sono soggette a rapide e significative modificazioni e il grado di predittività degli eventi presenta elevata incertezza. Ciò non deve indurre assolutamente a rinunciare alla pianificazione, ma anzi a rafforzarla, proprio per la maggiore esposizione ai rischi.

q) Memorizzazione delle strategie e costruzione di un patrimonio intangibile di idee strategiche e di strategie deliberate e realizzate. In ultimo, il piano strategico, dopo la sua piena implementazione, esaurita la sua funzione di indirizzo e di coordinamento, mantiene un elevato valore come patrimonio conoscitivo di tipo storico. Ciò può servire, infatti, per migliorare, nel tempo, i processi di pianificazione strategica, assicurando dei precedenti e fornendo elementi critici ed interpretativi sulle strategie effettivamente implementate, rispetto ai piani originari.

Bibliografia

- M. Galeotti, S. Garzella
Governo strategico dell'azienda
G. Giappichelli, Torino, 2013
- I. Ansoff
Implanting Strategic Management,
Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984
- M. Galeotti
Le strategie competitive dell'azienda nei mercati finanziari,
Aracne, Roma, 2008
- R. Gant
L'analisi strategica per le decisioni aziendali,
Il Mulino, Bologna, 2006
- C.W. Hofer, D. Schendel
La formulazione della strategia aziendale,
Franco Angeli, Milano, 1988
- G. Invernizzi
Strategia aziendale e vantaggio competitivo,
McGraw Hill, Milano, 2008
- P. Lorange
Pianificazione strategica,
McGraw Hill, Milano, 2009

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- M. Rispoli

L'analisi strategica per le decisioni aziendali,

Il Mulino, Bologna, 1999
- H. Mintzberg

La progettazione dell'organizzazione aziendale,

Il Mulino, Bologna, 1996