

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

---

**FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

**CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE**

CIEG – CENTRO DI STUDI DI INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE

**Tesi di Laurea Specialistica in**

Analisi e progettazione dei processi organizzativi LS

**LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE IMPRESE DI  
SERVIZI: IL CASO UIRNet S.p.A.**

CANDIDATO

Marco Michele Gentile

RELATORE:

Chiar.mo Prof. Alessandro Grandi

CORRELATORI:

Chiar.mo Prof. Andrea Zanoni

Chiar.mo Prof. Rodolfo De Dominicis

Anno Accademico 2008/09

Sessione II

# INDICE DELL'ELABORATO

## *La pianificazione strategica come esplicitazione formale della decisione strategica*

INTRODUZIONE .....	4
<b>1. STRATEGIA E PIANIFICAZIONE.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 IL CONCETTO DI STRATEGIA.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 L'evoluzione del concetto di strategia nella letteratura aziendale. ....	7
1.1.2 La definizione di strategia.....	11
1.1.3 Le caratteristiche della strategia.....	14
1.1.4 I livelli gerarchici cui si applica il concetto di strategia.....	19
1.1.5 Il rapporto fra strategia e risultati.....	21
<b>1.2 IL CONCETTO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....</b>	<b>24</b>
1.2.1 Cos'è la pianificazione strategica.....	24
1.2.2 La spinta alla pianificazione.....	26
1.2.3 Le condizioni favorevoli alla pianificazione strategica .....	29
<b>1.3 PIANIFICAZIONE E STRATEGIA.....</b>	<b>33</b>
1.3.1 Formulazione della strategia e pianificazione.....	34
1.3.2 L'evoluzione del pensiero strategico .....	38
1.3.2.1 L'approccio normativo - progettuale contestuale .....	38
1.3.2.2 Critiche alla pianificazione strategica formale .....	43
1.3.2.3 L'approccio imprenditoriale .....	46
1.3.2.4 L'approccio processuale - decisionale .....	48
1.3.2.5 L'approccio evolutivo (o storico descrittivo) .....	50
1.3.2.6 L'approccio basato sulla conoscenza (knowledge-based).....	58
1.3.2.7 Altri approcci .....	60

<b>2. EVOLUZIONE E CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DELLA PIANIFICAZIONE D'IMPRESA .....</b>	<b>62</b>
<b>2.1 L'EVOLUZIONE DELLA PIANIFICAZIONE NEL TEMPO .....</b>	<b>62</b>
2.1.1 Il Budgeting: la pianificazione finanziaria .....	63
2.1.2 La pianificazione di lungo termine (long range planning).....	64
2.1.3 La pianificazione strategica.....	67
2.1.4 Il management strategico .....	72
<b>2.2 LE CARATTERISTICHE DELLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE .....</b>	<b>75</b>
2.2.1 Iteratività .....	75
2.2.2 Flessibilità .....	76
2.2.3 Incertezza .....	77
2.2.4 Diversi livelli temporali .....	78
2.2.5 Grado di approfondimento analitico .....	79
<b>3. IL PIANO STRATEGICO E IL SUO PROCESSO DI COSTRUZIONE .....</b>	<b>80</b>
<b>3.1 IL PIANO STRATEGICO .....</b>	<b>80</b>
3.1.1 I contenuti del piano.....	82
3.1.2 Attributi .....	84
3.1.2.1 Complessità.....	84
3.1.2.2 Modularità e flessibilità .....	85
3.1.2.3 Orizzonte temporale.....	86
3.1.2.4 Ciclicità.....	87
<b>3.2 L'ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE .....</b>	<b>89</b>
3.2.1 I ruoli aziendali coinvolti nella costruzione del piano .....	97
3.2.1.1 Il ruolo dei vertici aziendali nel processo di pianificazione .....	100
3.2.1.2 Il ruolo del responsabile della pianificazione aziendale.....	101
3.2.1.3 Il ruolo dei direttori di SBU e di funzione.....	103
3.2.2 Le macro-fasi del processo di pianificazione.....	103
3.2.2.1 La determinazione delle condizioni di fondo .....	105
3.2.2.1.1 Ambiente rilevante.....	105
3.2.2.1.2 Ambiente interno .....	106
3.2.2.1.3 Visione, Missione e Sistema di valori.....	107
3.2.2.2 La formulazione dell'orientamento strategico.....	110

3.2.2.3 La definizione del piano strategico.....	111
3.2.2.4 La predisposizione delle condizioni di controllo.....	112

*Un caso pratico di pianificazione strategica: l'iniziativa UIRNet*

<b>4. BUSINESS CASE: UIRNET S.P.A. ....</b>	<b>113</b>
<b>4.1 UIRNET: INQUADRAMENTO GENERALE DELL'INIZIATIVA .....</b>	<b>113</b>
<b>4.2 UIRNET: LA SOCIETÀ .....</b>	<b>117</b>
<b>4.3 UIRNET: LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PIANO PROGRAMMATICO .....</b>	<b>119</b>
<b>4.4 UIRNET: IL PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE .....</b>	<b>122</b>
4.4.1 Le condizioni di fondo: Vision, Mission e contesto .....	124
4.4.2 Il piano di marketing e commercializzazione .....	126
4.4.3 Il progetto industriale: la realizzazione dei servizi UIRNet.....	138
4.4.4 Il piano di partnership: le relazioni necessarie al Sistema .....	140
4.4.5 Il piano organizzativo e di struttura .....	145
4.4.6 Il piano finanziario: modello di finanziamento e sostenibilità economica .....	146
<b>4.5 UIRNET: LE ULTERIORI PROSPETTIVE DI MEDIO PERIODO .....</b>	<b>150</b>
<b>INDICE DELLE FIGURE .....</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## **INTRODUZIONE**

Negli ultimi decenni nel mondo delle imprese si è assistito ad un veloce cambiamento dell'ambiente competitivo ed esteso: le imprese moderne si sono spesso dovute confrontare con mutamenti anche sostanziali del loro sistema relazionale, interno ed esterno, adattando di conseguenza il loro comportamento ed il loro funzionamento.

All'aumentare della complessità dei contesti di riferimento delle imprese, è cresciuta la loro necessità di prevedere e anticipare l'evoluzione di questi ultimi. In tale scenario si è, quindi, diffusa l'adozione di sistemi di pianificazione e gestione strategica.

In quest'elaborato si son voluti analizzare tali sistemi, legandoli al processo di formulazione della strategia, a cui, per ovvie ragioni, essi sono fisiologicamente connessi.

La trattazione, nel corso del primo capitolo, dapprima introduce i concetti di strategia e di pianificazione, dedicando, poi, ampio spazio alle connessioni tra di esse, sia in una prospettiva storica sia in una prospettiva più pratica.

Si è scelto quindi, di soffermarsi sul processo di formulazione della strategia e sul ruolo che, in esso, ha assunto e assume la pianificazione strategica secondo la letteratura aziendale, per capire come la pianificazione può contribuire alla gestione strategica dell'impresa.

Il secondo capitolo, invece, focalizzato esclusivamente sulla pianificazione strategica, propone un'analisi della sua evoluzione privilegiando una prospettiva storica, nonostante essa sia utile anche per descrivere lo sviluppo di questa disciplina nelle imprese in crescita. Analizza, inoltre, le caratteristiche peculiari della pianificazione nella sua accezione moderna.

Volendo entrare nel merito dei suoi aspetti procedurali e organizzativi, data la loro rilevante importanza, nel terzo capitolo, si descrive il suo principale output, il piano d'impresa, e il processo che porta alla sua costruzione.

La scelta di rinviare l'esposizione degli aspetti formali della pianificazione, dopo la discussione del processo di formazione delle decisioni strategiche, non è casuale, ma è stata operata sulla base della convinzione che questi aspetti siano subordinati agli aspetti sostanziali di formulazione delle strategie.

Tale scelta è in accordo alla principale tesi sostenuta nel corso dell'opera:

*“La pianificazione strategica esplicita e formalizza le strategie dell'impresa, supporta la loro valutazione da parte del management, aiuta a comunicarle all'interno dell'impresa e contribuisce ad attivare i processi di formulazione delle stesse, ma non si sostituisce ad essi”.*

A supporto di tale tesi e delle argomentazioni utilizzate nei primi tre capitoli, nel quarto capitolo, viene riportato il caso reale di un'impresa di servizi, UIRNet S.p.A., analizzando il processo di pianificazione al suo interno e l'output derivante da esso.

A conclusione del lavoro svolto risulta chiaro come la pianificazione strategica:

- sia ancora un tema dai confini non ben definiti e permane come questione tuttora aperta, poiché non esiste un unico modo di pianificare;
- sia fondamentale per comprendere bene che cosa realmente significhi la gestione strategica per l'impresa.

# **1. STRATEGIA E PIANIFICAZIONE**

## **1.1 IL CONCETTO DI STRATEGIA**

L'impresa può essere concepita come un'organizzazione che nello svolgimento della propria attività economica interagisce ripetutamente ed in modo continuo con una molteplicità di interlocutori commerciali e non.

La sopravvivenza duratura e il successo di un'impresa nel tempo sono influenzate da tali interazioni: esse dipendono dalla capacità dell'impresa di realizzare in modo efficace ed efficiente l'insieme delle operazioni interne e dei processi di scambio con l'ambiente richiesti dal tipo di attività caratteristico dell'impresa. Successo e sopravvivenza sono però significativamente influenzati anche dal modello di interazione relativo all'intero ambiente di riferimento che l'impresa decide di adottare e che è in grado di influenzarne l'intera attività.

L'impostazione che l'impresa adotta, infatti, determina il quadro di riferimento e condiziona l'organizzazione delle operazioni svolte e dei processi attuati, influenzando i risultati ottenuti nello svolgimento degli stessi.

Per strategia dell'impresa si può quindi intendere il legame tra l'impresa ed il suo ambiente esterno, ovvero il modello d'interazione esistente o desiderato tra l'impresa e l'ambiente nel rapporto che l'impresa realizza o vorrebbe realizzare con il proprio ambiente di riferimento.

La strategia definisce l'impostazione che l'impresa dà o vorrebbe dare alla propria attività e al cui interno maturano e si svolgono i processi di gestione operativa atti a soddisfare i suoi obiettivi di lungo termine.

Se alcune strategie saranno di successo, altre risulteranno essere strategie mediocri o fallimentari: per essere vincenti, queste devono essere coerenti sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle del suo ambiente interno. Il concetto di strategia di per sé non contiene un giudizio di valore, non esprime cioè una opinione sulla validità del rapporto tra l'impresa

ed il suo ambiente di riferimento, ma si limita piuttosto ad identificare le caratteristiche di fondo di tale rapporto.

È lecito affermare che ogni impresa ha una strategia, poiché è sempre possibile riconoscere una serie di linee guida nello svolgimento dell'attività di un'impresa, a prescindere dal fatto che l'impresa stessa ne sia consapevole e che la strategia sia stata esplicitata e formalizzata. Alcune saranno di successo, altre risulteranno essere strategie mediocri o fallimentari.

### **1.1.1 L'evoluzione del concetto di strategia nella letteratura aziendale.**

Il termine strategia trova origini antiche negli studi e nella prassi in campo militare ed è stato ampiamente utilizzato nello studio della condotta di guerra adottata dai grandi generali della storia. Non a caso il termine strategia deriva dal greco *stratòs agos*, ovvero “colui che agisce” (che ha potere di agire), col significato quindi di scienza (o arte) dei generali.

Assai più recente è invece il ricorso al concetto di strategia in campo aziendale e lo sviluppo di una disciplina autonoma in tema di strategia d'impresa.

I concetti e le teorie della strategia d'impresa hanno i loro precedenti nella strategia militare. Le imprese necessitano di una strategia per ragioni comparabili a quelle degli eserciti militari:

- darsi una linea di condotta ed uno scopo;
- impiegare le risorse nella maniera più efficace possibile;
- coordinare il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione.

Se la strategia in ambito militare è “*l'impiego del combattimento agli scopi della guerra*”<sup>1</sup>, coordinando una serie di azioni e di manovre tattiche, la strategia in ambito manageriale può esser vista come l'impiego coordinato delle funzioni aziendali per perseguire gli scopi dell'impresa.

---

<sup>1</sup> Definizione tratta da Von Clausewitz C., “*Vom Kriege*”, Dummlers Verlag, Berlino, 1832 (trad. it. “*Della Guerra*”, Mondadori), op.cit.

Tra i principi ed i concetti comuni tra la strategia militare e la strategia d'impresa, il più importante è la distinzione tra strategia e tattica.

- La strategia è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio. In termini militari, la strategia si preoccupa di vincere la guerra.
- La tattica è il progetto di azione specifico. Sempre utilizzando termini militari, riguarda le operazioni necessarie per vincere le battaglie.

In campo aziendale la strategia rappresenta, quindi, il percorso attraverso il quale si compiono le scelte di fondo e le si attuano. Se le decisioni strategiche mirano alla sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo, le decisioni tattiche si preoccupano della gestione delle attività e dei problemi di breve periodo.

Sebbene nella prima metà del '900 il concetto di strategia fosse stato trattato accidentalmente ed in modo embrionale da alcuni autori, è solo nel 1954 che Drucker propone compiutamente il concetto di decisione strategica<sup>2</sup>. Nel 1962 anche Chandler affronta il tema in modo esplicito, definendo la strategia come *“la determinazione di mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse nel tempo per andare nella direzione stabilita”*<sup>3</sup>.

Occorrerà tuttavia attendere il 1965 per assistere alla pubblicazione dei primi lavori interamente dedicati al tema della strategia aziendale. In quell'anno infatti vengono pubblicati i lavori di due autori considerati dei capiscuola della disciplina: Andrews e Ansoff.

Il primo, in linea con quanto Chandler aveva già avuto modo di sostenere, definisce la strategia come *“lo schema di decisioni che determinano e rivelano gli obiettivi, i propositi e traguardi, determina le politiche ed i piani per il raggiungimento di tali propositi, definisce i mercati che l'azienda deve seguire, il tipo di organizzazione del personale e la struttura finanziaria, la natura del*

---

<sup>2</sup> Si veda Drucker P.F., “The Practice of Management”, Harper & Row, New York, 1954, op.cit.

<sup>3</sup> Tratto da Chandler A.D., “Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”, The M.I.T. Press (Cambridge), 1962, (trad. it. “Strategia e struttura: storia della grande impresa americana”, Franco Angeli, Milano, 1976), op. cit.

*contributo economico, e non solo, che intende dare ad i suoi azionisti, dipendenti, consumatori, ed alla comunità intera”<sup>4</sup>.*

Il secondo dedica grande attenzione ai contenuti delle decisioni strategiche: esso sostiene che *“le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni, ed in particolar modo riguardano la scelta dell’assorbimento dei prodotti che l’impresa produrrà e dei mercati dove li porterà in vendita”<sup>5</sup>.*

Ansoff definisce il concetto di strategia focalizzandosi sulla definizione dei rapporti con l’esterno, più che sulla gestione dei problemi interni, considerando più che i fini e gli obiettivi dell’impresa, i mezzi necessari a raggiungerli.

Dopo di allora numerosi sono stati i contributi pubblicati in Italia e all’estero in tema di strategia aziendale. In particolare sono da segnalare:

- l’introduzione del concetto di gestione strategica, che rispetto al concetto di decisione strategica, evidenzia la natura dinamica della strategia e il conseguente fabbisogno di una costante verifica della validità di quest’ultima <sup>6</sup>;
- la rappresentazione della strategia fondata sulla business idea proposta da Normann nel 1977; il modello che esso presenta tende a considerare la complessità e l’unicità di ogni impresa valutando il grado di coerenza con cui gli elementi della formula imprenditoriale sono combinati tra loro. Per Normann la strategia può essere rappresentata come un sistema di scelte riguardanti *“la nicchia o il mercato che dovrà alla fine essere dominato, il tipo di sistemi o prodotti da immettere nel mercato e il tipo di organizzazione e le risorse che rendono possibile tale dominanza”<sup>7</sup>.*

Si può parlare di strategia di successo, quindi, in presenza di un sistema di coerenze tanto all’interno di ogni elemento della business idea quanto nelle relazioni fra i diversi elementi;

---

<sup>4</sup> Tratto da Andrews K., “The Concept of Corporate Strategy”, Irwin Professional Publishing, 1971, op. cit.

<sup>5</sup> Tratto da Ansoff I., “Corporate Strategy”, McGraw-Hill, New York (NY), 1965 (trad.it. “Strategia aziendale”, ETAS, Milano, 1974), op. cit.

<sup>6</sup> Si veda Ansoff, H.I., Declerck R.P., Hayes R.L., “From strategic planning to strategic management”, Wiley & Sons, New York (NY), 1976, op. cit.

<sup>7</sup> Si veda Normann R., “Le condizioni di sviluppo dell’impresa”, (Curato da Coda V.), ETAS, 1979, op.cit.

- l'emergere del modello centrato sullo sviluppo della strategia competitiva, che trova consistenza teorica soprattutto a partire da alcuni contributi di Porter: esso definisce la scelta di una strategia come *“la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi”*<sup>8</sup>.
- lo sviluppo del filone di ricerche sulle imprese eccellenti: gli studiosi afferenti a questo filone di studio delineano un nuovo modello di strategia fondato sull'osservazione dei comportamenti e dei valori che hanno consentito ad alcune imprese di successo di mantenere nel tempo la loro posizione di eccellenza. Tale filone presta particolare attenzione più su alcuni aspetti specifici della strategia piuttosto che ad una definizione generale della stessa: esso ad esempio si concentra sullo studio delle variabili più soft della strategia (cultura d'impresa, valori, atteggiamenti interni e verso l'esterno, ecc.).

Fra i diversi contributi collocabili all'interno di questo filone di studi si ritiene doveroso menzionare quelli di Hayes e Abernathy<sup>9</sup> e Pascale e Athos: questi ultimi ad esempio sostengono che *“la strategia si riferisce al piano di attività di un'azienda che le fa distribuire le sue scarse risorse nel tempo per andare nella direzione stabilita”*<sup>10</sup>.

- la distinzione tra i diversi tipi di strategia riscontrabili nel suo processo di formazione<sup>11</sup>;
- i contributi in tema di core competence, che, ricollegandosi in parte al filone di studi sulle imprese eccellenti, rimodellano il concetto di strategia ponendo grande attenzione al ruolo e alla criticità dell'insieme di risorse dell'impresa<sup>12</sup>;

---

<sup>8</sup> Si veda Porter M., “La strategia competitiva: analisi per le decisioni”, Tipografia Compositori, Bologna, 1982 (tradotto da Porter M., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980) op.cit.

<sup>9</sup> Si veda Hayes A.H., Abernathy W.J., “Managing our way to economic decline”, estratto Da: Harvard Business Review, vol. 58, n. 4, luglio-agosto 1980, op.cit.

<sup>10</sup> Si veda Pascale R., Athos A. , “The Art of Japanese Management”, Penguin, London, 1981, op.cit.

<sup>11</sup> Si veda Mintzberg H., “Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations”, Free Press, New York (NY), 1989, op.cit.

<sup>12</sup> Si veda Hamel G., Prahalad C.K., "Strategic intent", estratto da: Harvard Business Review, vol. 67, n.3, maggio-giugno 1989. op.cit.

- lo sviluppo degli studi che collegano il concetto di strategia all'analisi del valore da essa prodotto; gli studiosi che conducono tali ricerche sottolineano il forte legame esistente fra il disegno strategico dell'impresa e i risultati da essa ottenuti <sup>13</sup>;
- l'affermazione di un concetto "istituzionale" di strategia, che recupera e valorizza alcuni strumenti concettuali presentati nei differenti filoni di studio, ricomprendendoli in una impostazione di più largo respiro, coerentemente con la concezione di impresa come istituto economico-sociale<sup>14</sup>. Coda ad esempio definisce la strategia come *"l'identità dell'impresa nei rapporti con l'ambiente. Sia che si tratti della scelta del campo di attività in cui operare o degli obiettivi da perseguire o delle logiche competitive da adottare o delle strategie di interazione con gli interlocutori sociali, sempre è in gioco la definizione dell'identità aziendale in rapporto a date realtà ambientali"* <sup>15</sup>.

### 1.1.2 La definizione di strategia

A livello accademico esistono, quindi, molte definizioni di strategia, scaturite nel corso degli anni dalle diverse scuole di pensiero. Come si è visto ciascuna di queste pone l'accento su altrettanti modi di vedere, più o meno di successo, rivelando però sempre una visione parziale del fenomeno, come a dire che la strategia può essere spiegata da ciascuna di esse, ma mai completamente.

Per alcuni la strategia è vista come un "sistema di espedienti" e non come un sistema dal quale si possono dedurre principi generali e regole derivate dai principi stessi: più che come una scienza, si intende per strategia *"il trasferimento delle conoscenze alla vita pratica, l'evoluzione dell'originaria idea guida in conformità alle circostanze continuamente mutevoli, l'arte dell'agire sotto la pressione delle condizioni più difficili"* (Moltke).

---

<sup>13</sup> Si veda Rappaport A., "La strategia del valore", Franco Angeli, Milano, 1989 op.cit.

<sup>14</sup> Si veda Bertini U., "Il sistema d'azienda", G. Giappichelli Editore, Torino, 1990; Coda V., "La valutazione della formula imprenditoriale", estratto da: Sviluppo e organizzazione, rivista dell'Università Bocconi di Milano, marzo-aprile 1984, op. cit.

<sup>15</sup> Si veda Coda V., "L'orientamento strategico dell'impresa", UTET, Torino, 1988

Per altri invece la strategia è in sostanza una sequenza di decisioni, arricchite da vari strumenti di analisi, rese pubbliche attraverso un documento strategico che le metta nero su bianco, per altri la strategia non è la sequenza di decisioni, ma è la logica che sottende ad essa. Alcuni studiosi vedono la strategia come un modello che considera anche il comportamento passato dell'azienda: la strategia è vista come un esempio da seguire dato dalla coerenza di comportamento nel tempo.

C'è chi sostiene che la strategia si focalizza sulla prospettiva che si immagina per il futuro, concentrando l'attenzione esclusivamente all'interno dell'impresa, senza considerare i fattori esterni (ambiente, mercato, clienti, fornitori, ecc). All'esatto opposto c'è invece chi attribuisce alla strategia un focus esterno (il mercato): per questi ultimi la strategia consiste nel posizionare prodotti specifici in mercati specifici.

Altri ancora intendono la strategia come una manovra voluta e pensata per contrastare un concorrente e quindi per conquistare/mantenere quote di mercato. E ancora, c'è chi attribuisce alla strategia la rappresentazione dell'identità di impresa, basata sulle risorse e competenze interne da un lato e sulle attività ed interazioni con l'esterno dall'altro.

In conclusione ci sono tante definizioni del concetto di strategia applicato all'impresa, non si è raggiunto un diffuso consenso su una definizione di strategia, né nel suo significato generale, né in quanto applicata all'impresa. Secondo Mintzberg addirittura non ci può essere una sola definizione di strategia proprio a causa della complessità dell'oggetto di studio.<sup>16</sup>

Al di là delle questioni che attengono la forma ed il diverso grado di approfondimento descrittivo, le principali differenze nel concetto di strategia sono imputabili comunque alle specifiche angolazioni prescelte per esaminare il problema, e quindi dovrebbero essere integrate piuttosto che elidersi.

Esistono comunque delle aree di accordo generalmente riconosciute e accettate dalla comunità scientifica ed economica.

---

<sup>16</sup> Si veda Mintzberg H., "Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations", Free Press, New York (NY), 1989, op.cit.

- La strategia ha una forte complessità
- La strategia è un concetto di sistema che dà coerenza e guida lo sviluppo di un'organizzazione complessa.
  - o la strategia dà una direzione, detta le linee guida della gestione di un'impresa (o di una parte di essa): essa può influenzare il corso degli eventi per raggiungere gli obiettivi prefissati.
  - o La strategia è un modello, che fornisce chiarezza e coerenza di comportamento nel tempo, riducendo le ambiguità, focalizzando gli sforzi e mettendo ordine alle cose e alle persone all'interno e all'esterno dell'impresa. La strategia come modello implica l'effettuazione di scelte articolate su diversi livelli per definire:
    - l'organizzazione, rendendo chiara la struttura organizzativa ed il suo significato,
    - l'ambito competitivo dell'impresa, ovvero il campo di attività in cui un'impresa sarà impiegata e che comprende prodotti, mercati, aree geografiche, tecnologie, ecc.
    - il loro sviluppo nel tempo

Le organizzazioni sviluppano piani per il futuro e modelli dal passato: la realtà comporta inevitabilmente sia la proiezione del pensiero nel futuro sia l'adattamento lungo il percorso seguito. Intendendo la strategia come modello però vuol dire considerarla come una visione semplificata della realtà, e non come la realtà stessa. Proprio per questo motivo non se ne può esaltare la rigidità e l'immobilità nel tempo: così facendo ci potrebbe essere il rischio che diventi una sorta di paraocchi negativo, perché, soprattutto negli ambiti di maggiore incertezza, ci si potrebbe ostinare a mantenere la strategia prefissata nonostante si farebbe meglio ad incamerare nuovi elementi emersi, arricchendo il modello costruito.

- La strategia è un insieme di regole decisionali. Tali regole possono essere di vario tipo:
  - o i parametri con cui vengono misurate le prestazioni presenti e future dell'azienda. La qualità di queste unità di misura è di solito chiamata obiettivi, la quantità mete.
  - o Le regole per sviluppare i rapporti dell'azienda con il suo ambiente esterno: quali prodotti/tecnologia l'azienda svilupperà, dove e a chi i prodotti devono essere venduti, come l'azienda si avvantaggerà rispetto ai concorrenti
  - o Le norme per stabilire le relazioni e i processi interni all'organizzazione, spesso definite con l'espressione concetto organizzativo
  - o Le regole con le quali l'azienda gestisce l'attività quotidiana, dette politiche operative principali.

Tali regole non sono immutabili, ma vanno riviste sulla base dell'evoluzione dell'impresa nel tempo: l'impresa deve adattarsi continuamente all'ambiente in cui opera, e per farlo, non può assumere regole stabilite a priori che non considerano il mutare delle condizioni interne ed esterne.

### **1.1.3 Le caratteristiche della strategia**

Se la definizione del concetto di strategia non è univoca, ovviamente le caratteristiche che ad essa vengono attribuite non sono da meno: considerando i principali elementi caratterizzanti della strategia si possono riscontrare pareri discordanti e opinioni differenti in merito a ciascuno di essi.

- a) *L'ampiezza del concetto di strategia*: per alcuni studiosi il termine strategia non dovrebbe includere la definizione dei fini e degli obiettivi d'impresa, perché essi dovrebbero costituire un presupposto, un dato sulla base del quale definire la strategia. Per questi studiosi (tra cui si

annoverano Ansoff, Hofer e Schendel)<sup>17</sup> la strategia di un'impresa comprende solo i principali mezzi che l'impresa impiegherà per raggiungere gli obiettivi, vincoli ambientali permettendo. Di conseguenza la strategia viene a coincidere con il modello di impiego pianificato delle risorse e di interazione con l'ambiente di riferimento, sistema che definisce le modalità con cui l'impresa intende raggiungere i propri obiettivi: l'impresa deciderà in quali business operare, come allocare le risorse, di quale struttura dotarsi, quali risorse finanziarie utilizzare per raggiungere obiettivi predefiniti. Ovviamente per far ciò appare chiaro che l'impresa debba stabilire un sistema di obiettivi raggiungibili sia singolarmente e sia nel complesso per poi, successivamente, predisporre una strategia che ne consenta la realizzazione.

Altri studiosi (tra cui si annoverano Chandler, Andrews, Coda, Hax Majluf) ritengono invece che il termine strategia debba essere inteso in un'accezione più estesa, che comprenda anche i fini dell'impresa<sup>18</sup>.

Secondo tale interpretazione la strategia, nel definire l'identità complessiva d'impresa, deve necessariamente comprendere l'obiettivo verso cui si indirizza l'attività aziendale e non solo il modo in cui essa viene gestita e organizzata. Se si assume la validità di tale ipotesi, allora implicitamente si assume che i fini dell'impresa siano formulati contestualmente alle politiche per perseguirli, perché gli obiettivi dell'impresa sono definiti anche in relazione alle scelte del campo di attività.

La prima tesi deriva dallo studio di analogie tra il campo aziendale e il campo militare: durante i conflitti la strategia militare si sviluppa al fine di raggiungere obiettivi offensivi o difensivi prestabiliti. Tali analogie però

---

<sup>17</sup> Si veda Ansoff I., "Corporate Strategy", McGraw-Hill, New York (NY), 1965 (trad. it. "Strategia aziendale", ETAS, Milano, 1974), op. cit.; □ Hofer C.D., Schendel D., "Strategy formulation: analytical concepts", West Publishing Company St. Paul, 1978 (trad. it. "La formulazione della strategia aziendale", Franco Angeli, Milano, 1984), op. cit.

<sup>18</sup> Si veda Chandler A.D., "Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise", The M.I.T. Press (Cambridge), 1962, (trad. it. "Strategia e struttura: storia della grande impresa americana", Franco Angeli, Milano, 1976), op. cit.; Andrews K., "The Concept of Corporate Strategy", Dow Jones- Irwin Professional Publishing, 1971, op. cit.; Hax A.C., Majluf N.S., "Strategic Management", Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1991 (trad. it. "Direzione Strategica", Ipsoa, Milano, 1991), op. cit.

sono esclusivamente limitate ad alcune situazioni proprie del confronto competitivo, perciò risulta preferibile adottare una concezione allargata del termine del concetto di strategia.

Il fatto che si gli obiettivi vengano inclusi nella strategia non implica che essi siano la stessa cosa: gli obiettivi rappresentano i fini che l'impresa cerca di raggiungere, sono regole decisionali di livello elevato, mentre la strategia è il mezzo per raggiungerli. Una strategia valida per un insieme di obiettivi può perdere la sua validità al mutare degli obiettivi dell'organizzazione.

C'è da dire comunque che la strategia e gli obiettivi possono essere considerati intercambiabili, entrambi in momenti e a livelli diversi dell'organizzazione: alcuni attributi della prestazione possono essere l'obiettivo dell'azienda in un certo momento e la sua strategia in un altro. Inoltre, dato che gli obiettivi sono elaborati da tutta un'organizzazione, ne deriva un tipico rapporto gerarchico: elementi strategici di un livello manageriale più elevato possono diventare obiettivi per quello inferiore

**b) *Il contenuto della strategia:*** siccome la definizione di strategia presuppone la definizione del suo contenuto, se esistono differenti opinioni di strategia tra i vari studiosi, è naturale che vi siano altrettante visioni differenti anche riguardo al suo contenuto.

Le opinioni rintracciabili in letteratura sono discordanti: secondo un'opinione diffusa, la strategia sarebbe di fatto assimilabile a un piano, ovvero ad un sistema articolato di decisioni e di indicazioni premeditate e consapevoli che consentono di far fronte ad un contesto ambientale specifico o ad una determinata situazione; gli elementi costitutivi della strategia così intesa sono le decisioni intenzionali, organizzate in un piano e definite in anticipo rispetto allo sviluppo delle azioni poste in essere.

Secondo un'altra corrente di pensiero, la strategia non è solo un insieme integrato di scelte, ma piuttosto il risultato della successione di azioni intraprese, non necessariamente derivanti da scelte intenzionali e consapevoli; indipendentemente da ciò che risulta dai piani prestabiliti,

alla fine il modello d'interazione con l'ambiente adottato (la strategia perseguita) è definito dal comportamento prevalente dell'impresa.

Secondo un terzo modo di analizzare il contenuto della strategia, esso è sostanzialmente costituito dalla prospettiva che guida le scelte e le azioni dell'impresa, che influenza il suo modo di percepire l'ambiente di riferimento e la definizione del ruolo dell'impresa al suo interno. Secondo tale impostazione, la strategia quindi è un sistema di idee, un modo di percepire il contesto ambientale, condiviso dai membri di un'organizzazione.

Cercando di trarre una conclusione si può dire che la strategia per sua natura presenta legami con una serie di elementi:

- L'obiettivo o gli obiettivi di fondo che si intende raggiungere;
- Un insieme di risorse (umane e materiali), fra loro sistematicamente coordinate, da poter impiegare per il perseguimento dell'obiettivo prefissato;
- Un piano di utilizzo razionale ed efficace di quelle medesime risorse;
- L'ambiente esterno;

e risulta essere un sistema formato da scelte e da azioni, alcune delle quali inconsapevoli e non intenzionali, che riflettono un modello di comportamento, fermo restando che le une e le altre trovano fondamento in una prospettiva condivisa all'interno dell'organizzazione.

**c) *Grado di esplicitazione della strategia:*** la strategia può essere esplicita e formalizzata oppure implicita. L'esplicitazione della strategia è un processo intenzionale: una volta definita, attraverso metodologie e strumenti di varia natura, essa può essere presentata, comunicata e condivisa all'interno dell'organizzazione. L'esternalizzazione, vale a dire la conversione della strategia tacita in strategia esplicita, messa a disposizione dell'organizzazione, è comunque particolarmente complessa: potrebbe non essere riconducibile a prassi gestionali codificabili una volta per tutte, ma al verificarsi di forme di interazione sociale che consentono

di creare opportune forme comunicative. Questo processo potrebbe essere reso più o meno difficoltoso anche a seconda della tipologia di strategia implicita: essa può essere tale o perché intuitiva e consapevole, ma non rivelata formalmente, oppure perché inconsapevole; nel secondo caso la definizione dei tratti della strategia è ancora più flebile, e perciò maggiormente onerosa.

**d) *Grado di reversibilità dell'impostazione strategica:*** per come è stata definita la strategia appare chiaro che la definizione e l'adozione di un modello di riferimento per l'attività organizzativa necessita in genere della realizzazione di una struttura, dell'acquisizione di un sistema di conoscenze e del raggiungimento di posizioni di equilibrio nell'ambiente di riferimento che congiuntamente rendano possibili i comportamenti ipotizzati nella strategia stessa. Tutto ciò si realizza tramite scelte e azioni poco reversibili, perché volte a raggiungere obiettivi specifici e a realizzare un peculiare disegno imprenditoriale, non compatibile con disegni differenti. Siccome la strategia inoltre è il risultato di una certa prospettiva condivisa all'interno dell'organizzazione, la cui diffusione richiede investimenti spesso onerosi e tempi anche lunghi, è chiaro che realizzare ciò che non è compatibile con tale prospettiva diviene arduo e complicato.

Negli ultimi anni tuttavia, proprio per conciliare la limitata reversibilità della strategia con la presenza di dinamiche ambientali molto intense, le imprese hanno preferito introdurre modelli d'interazione con l'ambiente usando meccanismi ed elementi volti a garantire una certa flessibilità strategica in termini di opzioni future da cogliere e comportamenti da adottare.

**e) *Grado di staticità/dinamismo della strategia:*** la strategia è per sua natura portata a subire evoluzioni e modifiche. Se da un lato nell'ambiente di riferimento si sviluppano dinamiche poco o per niente controllabili dall'impresa, capaci di produrre cambiamenti nelle caratteristiche fondamentali della propria struttura, dall'altro l'impresa, attraverso i

propri comportamenti e l'evolvere delle proprie azioni, può provocare cambiamenti strutturali o addirittura modifiche allo stesso contesto in cui opera. A ogni mutamento irreversibile si accompagnerà una spinta a riadattare la relazione esistente fra l'impresa e l'ambiente, in modo da favorire la naturale tendenza a riorganizzare il modello d'interazione con quest'ultimo.

La strategia è, quindi, dinamica per natura, e si evolve rispetto all'ambiente secondo logiche differenti: si possono avere strategie sviluppate in modo innovativo, strategie adattative ai cambiamenti dell'ambiente di riferimento, di tipo passivo, in cui tendono a prevalere forme di non reazione a fronte di cambiamenti ambientali subiti passivamente, o di tipo reattivo, che si caratterizzano per una immediata reazione ai mutamenti del contesto, oppure strategie anticipatorie, che si caratterizzano per il tentativo di anticipare i cambiamenti in via di formazione nell'ambiente.

Essere consapevole della natura dinamica della strategia, significa per l'organizzazione, avviare e realizzare in modo sistematico un'attività direzionale consapevolmente e intenzionalmente finalizzata a mettere in discussione la strategia prescelta con lo scopo di verificare la validità della stessa e valutare la necessità o meno dell'introduzione di modifiche per rispondere alle evoluzioni ambientali e ai mutamenti intervenuti nella struttura aziendale.

#### **1.1.4 I livelli gerarchici cui si applica il concetto di strategia**

È opinione diffusa tra i vari studiosi in materia che la strategia si articoli in quattro livelli gerarchicamente ordinati:

- Orientamento strategico di fondo: è rappresentato dall'insieme di idee, valori e atteggiamenti riguardanti il dove, il perché e il come l'attività imprenditoriale viene esercitata; esso, seppure per sua stessa natura è "invisibile" e "impalpabile", definisce le coordinate spazio-temporali e

quali-quantitative della missione aziendale (campi di attività, orizzonte temporale, ambizioni e aspirazioni), definisce gli scopi e i modelli di comportamento dell'impresa e definisce i concetti di base ispiranti la sua impostazione generale e organizzativa, informando di sé tutte le scelte strategiche dell'impresa.<sup>19</sup>

Siccome le strategie ai vari livelli dipendono dalla prospettiva, dalle idee sul modo di fare impresa, tale livello è gerarchicamente sovraordinato rispetto agli altri;

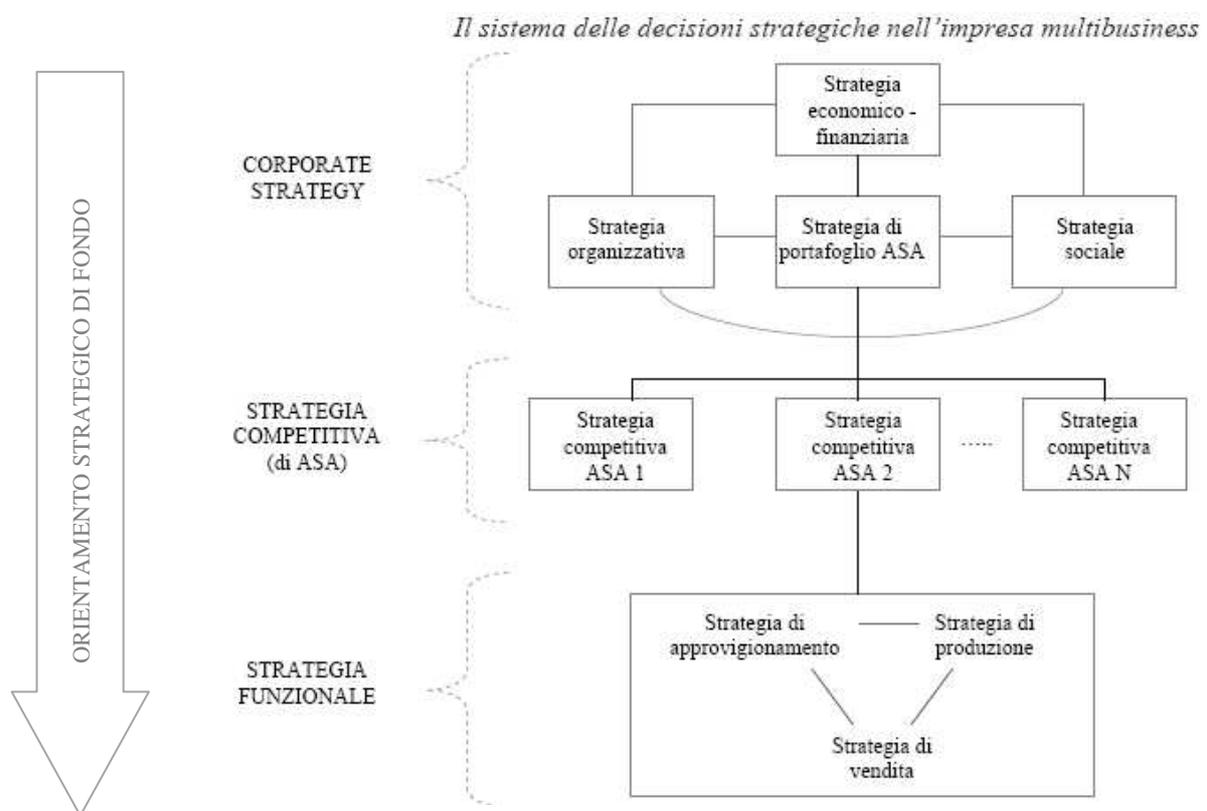


Figura 1 - i livelli gerarchici della strategia

- Livello corporate: raggruppa le decisioni da assumere, gli strumenti da impiegare ed i comportamenti da adottare in relazione alla missione organizzativa; le attività della strategia corporate sono svolte ai massimi livelli dell'organizzazione dalla Direzione Generale e dal Consiglio di Amministrazione e mirano ad individuare i settori in cui competere e le unità di business in cui si deve articolare l'impresa. Le tipiche decisioni

<sup>19</sup> Parafrasando Coda V., "L'orientamento strategico dell'impresa", UTET, Torino, 1988

- della strategia corporate riguardano: la definizione degli obiettivi generali d'impresa, come il tasso di crescita e la redditività, il grado di integrazione verticale, gli investimenti che devono essere affrontati per lo sviluppo dei nuovi business e l'allocazione delle risorse tra le diverse unità di business;
- Livello competitivo o di business: contiene le strategie assunte nell'ambito delle specifiche aree di business dell'impresa, definite come aree strategiche di affari (ASA) o Strategic Business Unit (SBU); la strategia di business è di competenza dei dirigenti delle unità di business e il suo compito principale è quello di definire i piani della singola unità di business, determinando le azioni sulle attività e sui processi dell'ASA che ne incrementino la competitività. La definizione di tali piani, ovviamente, deve essere coerente con le opportunità e le minacce del settore, i punti di forza e di debolezza dell'unità di business e le decisioni prese a livello corporate;
  - Livello funzionale: riguarda gli obiettivi da raggiungere, le decisioni da assumere e gli strumenti da utilizzare a livello di singola funzione aziendale. La strategia a tale livello è definita dai responsabili di funzione, in modo che risulti coerente con le decisioni prese a livello corporate ed a livello business e con le risorse allocate dall'unità di business alle funzioni. Una volta definita viene poi tradotta in piani di sviluppo delle competenze funzionali volti ad elevare la competitività dell'impresa.

### **1.1.5 Il rapporto fra strategia e risultati**

Ogni impostazione strategica si caratterizza per un certo potenziale di risultati. L'analisi delle finalità della strategia si ricollega alle condizioni di equilibrio dell'impresa-sistema:

- l'equilibrio reddituale, che è al tempo stesso finalità intrinseca e condizione necessaria per la sopravvivenza;
- l'equilibrio finanziario, che rappresenta una finalità strumentale all'autonomia dell'impresa nel perseguire le proprie scelte strategiche.

Lo sviluppo non è necessariamente una finalità intrinseca ma è comunque centrale, mentre gli obiettivi sociali sono più condizionamenti o vincoli che finalità.

Il processo di formulazione della strategia non produce generalmente alcuna immediata azione produttiva, concreta, non sfocia cioè in azioni immediate, ma stabilisce piuttosto le direttive di crescita e di sviluppo della posizione dell'azienda.

Il conseguimento dei vari risultati perciò, dipende tanto dalla gestione strategica quanto dalle modalità di svolgimento della gestione operativa: raggiungeranno risultati eccellenti le imprese che avranno saputo adottare strategie di successo e realizzarle pienamente con efficacia ed efficienza, mentre risultati inferiori alla media saranno tipici di quelle imprese che hanno scelto strategie non valide rispetto al contesto in cui operano o che non hanno saputo attuarle in modo corretto. Il confronto tra i risultati ottenuti e quelli attesi da una data strategia costituisce il punto di partenza dei processi di gestione strategica, ossia dei processi che portano l'impresa a sviluppare in modo consapevole la scelta di mantenere la strategia adottata o di formularne una nuova.

Per fissare meglio la distinzione tra i due diversi tipi di gestione, si può definire:

- la gestione strategica come l'insieme delle scelte riguardanti gli obiettivi a medio-lungo termine di sviluppo aziendale e l'impiego delle risorse a disposizione dell'impresa, necessarie per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo. La gestione strategica dell'impresa consiste nell'uso consapevole di processi, metodologie e strumenti che permettono di individuare i contenuti della strategia e le condizioni della sua realizzazione, nonché di controllare l'avanzamento dell'impresa lungo le linee decise al fine, se necessario, di modificarle.

La gestione strategica comprende attività riguardanti l'impostazione strategica reale e desiderata dell'impresa e le azioni necessarie per ridurre il divario tra situazione effettiva e situazione voluta. Si tratta di attività varie, come quelle di:

- o osservazione dei cambiamenti ambientali e organizzative;

- analisi per riconoscere la natura strutturale o congiunturale dei cambiamenti;
  - concettualizzazione per valutare i bisogni di modifica della pianificazione strategica che ne derivano e, se del caso, per mettere a punto la nuova strategia
  - costruzione del consenso sulla strategia da realizzarsi;
  - costruzione delle condizioni d'impresa (organizzative, finanziarie e così via) necessarie per realizzare la strategia;
  - sperimentazione della nuova impostazione e controllo della sua validità nel tempo.
- La gestione operativa come l'insieme di atti di decisione, controllo ed esecuzione necessari per procedere all'attuazione delle strategie e per lo svolgimento di tutti i processi operativi quotidiani.

Non tutte le imprese sono gestite strategicamente. In un certo numero di imprese la strategia realizzata è frutto del combinarsi casuale di una serie di elementi e ci si limita a svolgere la strategia esistente senza preoccuparsi di metterla in discussione ed eventualmente modificarla. Ciò in genere può succedere nelle imprese di piccole dimensioni, oppure quando il management è totalmente assorbito dalle attività di gestione operativa, o, ancora, se nell'impresa si è consolidata una certa rilassatezza organizzativa a seguito di un lungo periodo di successi o se non sono stati attivati, o non funzionano come dovrebbero, meccanismi di controllo dell'evoluzione ambientale o, infine, se il management rimanendo fedele alle linee di azione prestabilite, non intende in alcun modo rivederle.

Nel concreto, ogni strategia, pur valida in un certo momento, dati il dinamismo ambientale e i cambiamenti anche inerziali che hanno luogo nelle imprese, è destinata a dare origine a un divario strutturale tra attese e risultati rendendo indispensabile una qualche attività di gestione strategica. Tale attività si rende necessaria anche per superare la spinta delle forze conservatrici che si oppongono a nuove impostazioni strategiche.

In conclusione, per poter conseguire i risultati voluti e portare l'impresa al successo, è necessario implementare sia processi di gestione strategica sia processi di gestione operativa, facendo in modo che tra essi si mantenga sempre un certo equilibrio: solo attraverso il raggiungimento e il mantenimento di tale equilibrio si possono elaborare e modificare nel migliore dei modi le strategie senza trascurare i processi che le attuano, e viceversa.

## 1.2 IL CONCETTO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

### 1.2.1 Cos'è la pianificazione strategica

Per alcuni studiosi parlare di pianificazione vuol dire pensare al futuro o semplicemente prendere in considerazione il futuro. Per altri pianificare, invece, vuol dire controllare il futuro: non solo pensare, ma agire al futuro. Per Ackoff la pianificazione “è il disegno del futuro desiderato e di modalità atte a determinarlo”<sup>20</sup>. Altri ancora esprimono lo stesso pensiero definendo lo scopo della pianificazione come “la determinazione di cambiamenti controllati nell'ambiente di riferimento”<sup>21</sup>.

Pianificazione è insomma un termine usato per prevedere in linea di massima quando compiere un'attività o una serie di attività, dalla quale ci si aspetta determinati risultati.

Il concetto di pianificazione applicato all'impresa ha come scopo principale quello di assicurare che le organizzazioni coordinino le proprie attività, prendano in considerazione il futuro e agiscano razionalmente. Per alcuni motivi, tali caratteristiche sono implicitamente connesse ad affermazioni in merito alla capacità della pianificazione di stimolare la creatività, nonché di

---

<sup>20</sup> Tratto da Ackoff R.L., “A Concept of Corporate Planning”, Wiley-Interscience, New York (NY), 1969, op.cit

<sup>21</sup> Tratto da Galbraith J.K., “The New Industrial State”, Houghton Mifflin, Boston, 1967 (trad. it. “Il nuovo stato industriale”, Einaudi, Torino, 1968), op.cit.

fornire gli strumenti per gestire il cambiamento in generale e condizioni di turbolenza in particolare.

La pianificazione aziendale riguarda vari livelli in forme diverse:

- Pianificazione strategica: esplicita le strategie aziendali definendo il cammino strategico dell'impresa. Il risultato è il piano strategico;
- Pianificazione tattica: definisce i programmi d'azione, l'allocazione delle risorse finanziarie alle diverse unità aziendali e i parametri di valutazione delle performance. La pianificazione tattica collega la pianificazione strategica pluriennale e il budget annuale;
- Budgeting: realizza concretamente l'allocazione delle risorse alle singole unità aziendali. Si conclude con la definizione del master budget e dei budget funzionali.

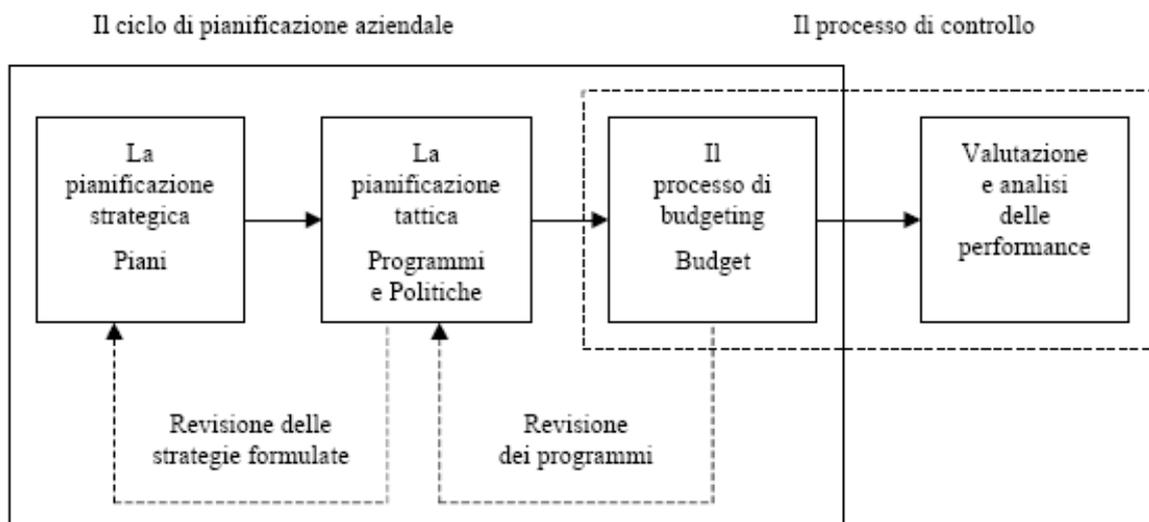


Figura 2 - I livelli della pianificazione

La pianificazione strategica è la procedura atta a esprimere in maniera formale e sistematica l'orientamento strategico dell'impresa, ed in particolar modo:

- gli obiettivi da perseguire in futuro, in genere nel medio-lungo termine;
- le azioni da attuare per perseguire tali fini e determinate sulla base dell'analisi delle condizioni interne ed esterne rilevanti;

- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relazioni e i collegamenti tra queste unità;
- le modalità di assegnazione delle risorse all'interno del sistema aziendale per la realizzazione delle azioni operative.

La pianificazione è chiamata ad interessarsi tanto della progettazione della struttura del sistema stesso, quanto della formazione della politica al suo interno. Siccome la semplice modificazione delle politiche esistenti, che già si dimostrano inadeguate, non darebbe il risultato corretto, la pianificazione deve allargare il suo raggio d'azione per ricomprendere la formulazione di politiche alternative e l'esame, l'analisi e l'accordo esplicito di valori e norme

La pianificazione, inoltre, è fondamentalmente un processo conservativo, perché opera per preservare l'orientamento di fondo dell'organizzazione; tuttavia, proprio a tal fine, promuove anche un certo tipo di cambiamento nel contesto organizzativo: il cambiamento nell'ambito dell'orientamento complessivo dell'organizzazione e al più il cambiamento nei posizionamenti strategici definiti dalla prospettiva strategica globale.

Questi cambiamenti, più che altro incrementali, sono formalizzati e promossi dalla pianificazione, ma definiti dai lineamenti generali di una strategia già stabilita: anche se vi sono varie opinioni in merito, è plausibile affermare che un cambiamento strategico non deriva dal processo di pianificazione, perché essa non può procedere al meglio senza che la strategia la preesista. Come vedremo più avanti, la pianificazione, infatti, è strettamente collegata alla formulazione della strategia e basandosi su di essa si fa carico della costruzione di una piattaforma per le decisioni operative.

### **1.2.2 La spinta alla pianificazione**

I contenuti della pianificazione costituiscono il riferimento per l'assunzione delle decisioni tattiche e per la valutazione della loro efficacia. È possibile attribuire alla pianificazione varie funzioni, in genere interdipendenti tra loro, che possono essere ricondotte ai seguenti macro-scopi:

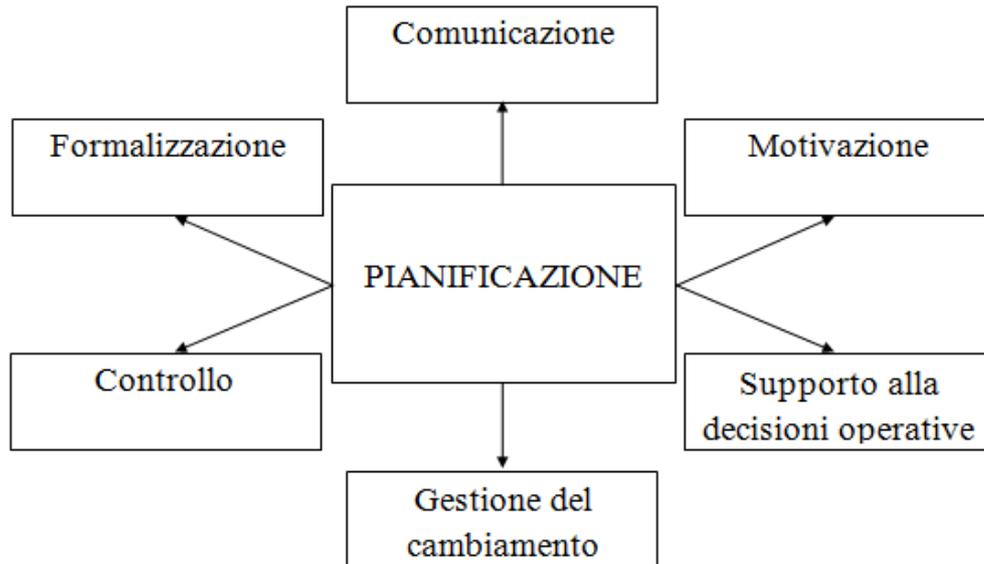


Figura 3 - Le funzioni della pianificazione

- 1- Facilitare l'analisi e la comprensione razionale di questioni che hanno valenza strategica, permettendo di definire il quadro d'insieme utile per prendere le decisioni; la pianificazione non genera le decisioni strategiche, ma crea le condizioni perché queste siano prese nel modo più efficace e determina i riferimenti generali per l'assunzione delle scelte di tipo operativo. Le organizzazioni devono pianificare per assicurare che il futuro venga preso in considerazione: *“la prima ragion per guardare in modo sistematico al futuro è quella di comprendere le implicazioni che discenderanno dalle decisioni adottate nel presente”*<sup>22</sup>. Il futuro può essere preso in considerazione essenzialmente in tre modi differenti: preparandosi all'inevitabile, prevenendo l'indesiderabile e controllando il controllabile, tre compiti cui la pianificazione è chiamata a svolgere.
- 2- Determinare un metodo d'azione: da un lato, la pianificazione promuove la chiara esplicitazione delle aree di business in cui l'impresa è impegnata, formalizzando i contenuti strategici a cui devono fare riferimento i vari attori dell'impresa nell'assumere le decisioni operative di loro competenza e nella valutazione della qualità del loro operato; dall'altro lato riveste il ruolo di modalità di analisi, di valutazione, di decisione e di

<sup>22</sup> Tratto da Loasby B., “Long-range formal planning in perspective”, estratto da: Journal of Management Studies, vol.4, n. 2, 1967, op.cit.

controllo che può essere utilizzata nella gestione dei problemi operativi delle diverse aree organizzative, diffondendo inoltre l'attitudine "al lungo termine",

Una motivazione importante per impegnarsi nella pianificazione consiste nel fatto che quest'ultima è semplicemente una forma superiore di management: è meglio che il processo decisionale sia razionale e formalizzato, perché così facendo si favorisce l'implementazione stessa della strategia e il controllo.

- 3- Facilitare il manifestarsi di un orientamento strategico che abbia natura sistematica, ovvero che consideri le varie connessioni tra le diverse aree e funzioni dell'organizzazione e che ottimizzi la posizione da essa occupata nel suo ambiente competitivo. La pianificazione esplicita le interdipendenze strategiche e organizzative, predisponendo le condizioni per la loro implementazione; facendo ciò essa offre una sorta di riferimento per i diversi attori del sistema impresa, sulla base del quale poter trovare un'equilibrata composizione degli interessi di ciascuno di essi. In un certo senso essa svolge la funzione di integrazione interna: poiché la pianificazione è il risultato dell'interazione tra diversi livelli organizzativi, essa, per sua natura, stimola il confronto e la progressiva maturazione di una visione comune tra le diverse unità che compongono l'impresa.
- 4- Fornire un meccanismo di comunicazione che promuove il coordinamento tra le diverse parti dell'organizzazione. La pianificazione permette di comunicare a tutti gli stakeholders interni l'indirizzo strategico perseguito dall'impresa e il modo di interagire con l'ambiente esterno. Allo stesso modo, offre i contenuti per la comunicazione con i soggetti esterni con cui l'impresa interagisce. Tra questi ultimi gli investitori sono interessati in particolar modo ai contenuti della pianificazione o del piano che da essa deriva, perché sulla base del risvolto economico-finanziario del programma industriale di medio-lungo termine (e della sua credibilità) essi valutano la convenienza o meno a finanziare l'impresa.  
Infine, oltre a trasmettere le informazioni sia all'interno che all'esterno, la pianificazione crea un linguaggio comune a tutti i vari attori.

5- Costituire uno strumento di motivazione e fornire, al tempo stesso, i riferimenti necessari per attivare appropriate procedure di controllo strategico. La pianificazione è contestualmente chiamata a motivare, a promuovere la partecipazione, a favorire il consenso, a creare coesione e ad esercitare il controllo di quanto pianificato. Il controllo tramite la pianificazione si estende in tutte le direzioni: essa permette di controllare coloro i quali vengono coordinati, verificare la misura in cui gli orientamenti strategici scelti sono attuati, individuare le modalità più adatte per effettuare eventuali azioni correttive riguardo tali orientamenti, ecc. La pianificazione rende noti, infatti, gli obiettivi di varia natura rispetto ai quali vengono misurate le performance aziendali in diversi orizzonti temporali, e indica in maniera chiara le responsabilità relative all'attuazione delle sue diverse componenti.

### **1.2.3 Le condizioni favorevoli alla pianificazione strategica**

Pur essendo chiaro che la pianificazione quale programmazione strategica non è la via migliore per tutte le organizzazioni in ogni circostanza, c'è stata una notevole riluttanza nella pratica e nella prescrizione della pianificazione a specificare tali circostanze.

La pianificazione può essere concepita come un sistema, caratterizzato da supporti organizzativi e da supporti tecnico-metodologici, che, tra le altre cose, mette in atto un processo direzionale di allocazione delle risorse. Tale sistema, i cui elementi si co-determinano, viene condizionato da alcuni fattori rilevanti, che, se coerenti con gli elementi interni ed esterni dell'impresa, inducono dei comportamenti in linea con gli obiettivi perseguiti da quest'ultima.

In tal modo si accetta un approccio contingente, secondo il quale gli elementi della pianificazione devono essere coerenti con i fattori determinanti per produrre risultati efficaci. In altre parole, non esiste un modello di pianificazione migliore degli altri: al fine di attivare un processo strategico che porti a risultati validi, è necessario impostare un modello coerente con i fattori condizionanti.

Tali fattori, che in relazione alle loro caratteristiche e al loro vario combinarsi influenzano l'atteggiarsi dei diversi elementi costituenti il sistema di pianificazione (supporti, metodologie e processo), sono:

- il contesto competitivo in cui l'azienda opera, che può essere stabile, prevedibile e programmabile, oppure dinamico, discontinuo e complesso;
- l'identità strategica dell'impresa caratterizzata dal tipo di vantaggio competitivo e dal tipo di business (mono-business, con business dominanti, con business correlati o con business non correlati);
- la struttura organizzativa e i meccanismi operativi;
- il grado di accentramento/decentramento dell'azienda;
- il livello di diffusione della cultura manageriale.

Questi elementi, come già accennato, influenzano il sistema di pianificazione attraverso i supporti organizzativi e i supporti tecnico-metodologici di cui esso si compone.

I supporti organizzativi sono:

- il livello organizzativo dal quale parte il processo di pianificazione e quindi la direzione di tale processo: top-down, bottom-up o mista;
- le unità strategiche coinvolte nel processo di pianificazione, i cosiddetti "nuclei strategici": Strategic Business Unit, funzioni rilevanti, progetti, ecc. Tali aree di coinvolgimento strategico non sono banali da definire, anche perché la formulazione strategica non è sempre concentrata nel vertice aziendale; essa può dipendere da tutte le persone che rientrano in tali aree ed anche da contributo dato eventualmente dal planner in qualità di integratore di informazioni, valutatore delle alternative strategiche e di attivatore dell'intero processo;
- le procedure di pianificazione e il suo calendario: nella progettazione del sistema vi è un problema di bilanciamento tra due opposte esigenze, da un lato favorire che il processo si svolga nei modi e nei tempi prestabiliti e dall'altro impedire che tali procedure soffochino la creatività e blocchino l'innovazione;

- le modalità usate e le capacità possedute dai pianificatori: spetta a loro il compito di coordinare il processo per far sì che esso sia efficace e tempestivo.

I supporti tecnico-metodologici sono:

- i modelli e gli strumenti per analizzare l'ambiente (scenari, modelli econometrici ecc.) e il sistema competitivo, studiato ad esempio attraverso il modello della conoscenza allargata di Porter, la matrice crescita-quota di mercato elaborato dal Boston Consulting Group, la matrice del ciclo di vita di Arthur D. Little, ecc.;
- gli strumenti per l'analisi aziendale (ad es. l'analisi economico-finanziaria, l'analisi organizzativa e l'analisi strategica mediante la definizione di SBU, ecc.);
- gli strumenti di valutazione delle alternative strategiche (ad es. il modello del valore economico);
- gli strumenti di rappresentazione, comunicazione e controllo (ad es. il piano di monitoraggio strategico).

Partendo dall'analisi storica dei fattori rilevanti e utilizzando i vari supporti decritti è possibile delineare le condizioni apparentemente più favorevoli alla pianificazione strategica:

- o Stabilità, controllabilità e prevedibilità: più il contesto possiede tali caratteristiche più è facile e preciso il compito della pianificazione;
- o Maturità del settore, perché implica in genere stabilità;
- o Intensità di capitale: ingenti investimenti di capitale costituiscono un incentivo alla pianificazione; quanto più è elevato l'impegno di risorse in un singolo programma tanto più è alta la volontà di controllare attentamente tali risorse e, quindi, tanto maggiore è l'esigenza di programmazione;
- o Dimensione organizzativa elevata: sebbene un'organizzazione non deve essere grande per pianificare, questo certamente aiuta, perché le grandi imprese possono non solo più facilmente permettersi la pianificazione, avendo risorse da dedicare, ed essere in grado di usarla, ma possono

soprattutto sentirne una maggiore esigenza. Le piccole organizzazioni possono anche conseguire comunicazione e controllo con mezzi informali, mentre quelle grandi devono fare maggiore affidamento sui mezzi impersonali e formali, tra cui rientrano i sistemi di pianificazione;

- Attività altamente strutturate: dal momento che la pianificazione scompone la strategia, attraverso i programmi, in attività specifiche di vario genere, quanto più esse sono strutturate tanto più sono facili da scomporre durante la pianificazione;
- Semplicità delle operazioni: la pianificazione è fattibile laddove le operazioni sono relativamente semplici da comprendere; essa è un modello semplice, scomposto in stadi semplici ed elaborati. Siccome le attività da abbinare possono essere numerose e il relativo coordinamento complicato, per essere accessibili alla tecnologia della pianificazione, tali attività e l'ambiente che le circonda devono essere di facile comprensione;
- Interdipendenza tra gli attori all'interno dell'organizzazione e tra le operazioni che essi compiono, in modo tale che sia più facile avere un'unitarietà d'intenti da formalizzare attraverso la pianificazione;
- Controllo esterno, attuato da un influenzatore esterno con il potere e l'intento di controllare un'organizzazione dal di fuori; tale controllo permette di astrarsi ad un livello superiore all'organizzazione, facilitandone la comprensione.

Tutte queste condizioni non sono fra loro indipendenti: ad esempio l'intensità di capitale tende ad essere connessa alle grandi dimensioni, mentre il fatto di avere una struttura elaborata sembra richiedere operazioni relativamente semplici. Ovviamente possono esserci altri elementi connessi a quelli presentati in grado di condizionare la pianificazione in modo positivo, ma chi scrive ritiene che quelli qui sopra siano i più rilevanti.

### **1.3 PIANIFICAZIONE E STRATEGIA**

Il rapporto tra i concetti di pianificazione e di strategia si è evoluto nel tempo, attraverso diversi approcci teorici. In passato si è ritenuto che il processo che conduce alla formazione della strategia possa essere determinato razionalmente, appunto pianificato. Da questo punto di vista, la pianificazione strategica, in quanto procedura formale e sistematica, costituisce lo strumento per definire una strategia e per attuarla. Quest'idea implica che il processo di formazione della strategia possa essere determinato razionalmente, esplicitato in uno schema oggettivo e di carattere generale, ovvero che la formalizzazione di una determinata procedura decisionale generi il comportamento strategico dell'impresa.

Successivamente si è constatato che la pianificazione come procedura formale applicata al processo di creazione della strategia è sostanzialmente fallimentare. Non pare accettabile l'ipotesi implicita nella logica della formalizzazione, ovvero la possibilità di scomporre il processo di elaborazione strategica in una serie di atti ben specificati. La pianificazione non genera, dunque, la decisione strategica, ma è funzionale alla sua determinazione e attuazione; essa predispone le condizioni per la formazione della strategia, ne ordina l'attuazione e ne gestisce le conseguenze. Del resto, qualunque attività umana complessa richiede sia analisi che sintesi, sia scomposizione che progettazione.

Se la strategia è orientata al risultato e riguarda scelte di fondo con cui si conseguono gli obiettivi aziendali, la pianificazione strategica, invece, è orientata al processo e riguarda la logica organizzativa attraverso cui si giunge alla determinazione della strategia o alla revisione di impostazioni strategiche precedenti.

Non sempre la strategia richiede un processo di pianificazione per essere esplicitata e comunicata. Ciò non toglie che la pianificazione costituisce per sua natura uno strumento utile per rappresentare la realtà, riducendone la complessità, ma non può determinare la realtà stessa, perché solo la percezione e l'intuizione che, sintetizzando i diversi aspetti della realtà, costituiscono le fonti della decisione strategica.

### **1.3.1 Formulazione della strategia e pianificazione**

La strategia è indispensabile, è lo strumento fondamentale per indirizzare il cammino dell'impresa, e quindi essenziale per chi ha interesse nella sua sopravvivenza e nella sua crescita. Ovviamente non esiste una strategia infallibile: è il mix tra una serie di elementi come la conoscenza del business, la capacità di analisi e buonsenso che rende vincenti le strategie aziendali. Nella formulazione della strategia è necessario considerare tutti gli aspetti dell'ambiente di riferimento, senza concentrarsi su di uno in particolare, e mediando le diverse scelte, per conseguire un posizionamento strutturale sui diversi mercati e con i diversi interlocutori, al fine di raggiungere una posizione di equilibrio complessivo con gli stessi. Nella misura in cui si riesce a trovare il giusto mix c'è la chiave del successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, non importa di quali dimensioni.

La formulazione delle strategie può essere intesa come la definizione dei contenuti delle scelte relative al posizionamento dell'impresa rispetto al suo ambiente di riferimento. La formulazione altro non è che il processo di creazione delle strategie.

I processi di formulazione sono caratterizzati da:

- incertezza della situazione decisionale
- numerosità degli attori decisionali
- potere reale dell'attore decisionale principale (imprenditore)
- dimensione organizzativa
- pressioni ambientali

e sono condizionati, inoltre, dalla dimensione temporale (efficacia temporale) ed economica (costi dell'informazione) della decisione. Scarsità di informazione, costi di ricerca elevati, esigenze temporali stringenti inducono il decisore a ricorrere all'intuizione sostenuta dalla propria esperienza individuale e dalle informazioni disponibili.

I lineamenti della strategia sono in genere nel pensiero dei leader e l'assenza di pianificazione o di piani formalizzati non necessariamente significa assenza di

strategie, anzi, c'è anche chi sostiene che l'assenza di pianificazione sia una virtù, il segno di non voler sprecare risorse e tempo per cerimoniali inutili, la costruzione appunto dei piani formalizzati. La pianificazione va intesa quindi come un meccanismo operativo che non sempre viene applicato nella pratica aziendale. Ciò avviene spesso non solo quando le dimensioni sono minori e la complessità non significativa, ma anche quando l'impresa è diretta dallo stesso imprenditore.

L'intero sforzo di creare un metodo di pianificazione strategica è basato sull'obiettivo di migliorare la qualità delle strategie e delle decisioni che vengono prese a qualsiasi livello di gestione.

La qualità delle decisioni prese risulta migliore:

- se si sa che cosa si cerca di fare, ovvero se gli obiettivi dell'azione sono chiari e ben stabiliti e le risorse da utilizzare per perseguire tali obiettivi sono raccolte insieme;
- se si hanno informazioni su come le risorse vengono attualmente impiegate, per i principali obiettivi in essere, sulle modalità con cui si cerca di perseguire gli obiettivi, sul tipo di persone che ne sono i beneficiari, e così via;
- se si valuta e monitora l'efficacia dei programmi in corso;
- se si considerano ed analizzano più modi alternativi di raggiungere gli stessi obiettivi prefissati;
- se si ha un programma per il futuro e si cerca di prevedere cosa è meglio fare nei prossimi anni e quali mutamenti ed interventi immediati (legislativi, regolamentari, finanziari) sono necessari per andare verso la direzione desiderata.

È bene essere sistematici circa le decisioni, cioè seguire una esplicita procedura per rivedere i piani a lungo termine alla luce di nuove informazioni, valutazioni ed analisi, e di trasferire i mutamenti dei piani nelle conseguenze legislative e di bilancio. Va sempre ricercato un equilibrio tra formalismo ed azione. Il mettere nero su bianco impone una riflessione e una spinta a contestualizzare le proprie azioni e può essere altrettanto utile dello sperimentare e dell'imparare facendo.

Le organizzazioni, come già detto, si impegnano nella pianificazione formale non per creare le strategie, ma per programmare le strategie che già hanno, cioè per elaborarle formalmente e renderne operative le conseguenze. Le organizzazioni efficaci, in particolare, si impegnano nella pianificazione quando hanno l'esigenza di un'articolazione formalizzata delle proprie strategie.

La pianificazione subentra dopo che la strategia è stata identificata: la strategia crea la direzione attraverso la sintesi, la pianificazione chiarifica e ordina quella direzione attraverso l'analisi.

Rispetto alla decisione strategica, la pianificazione interviene a vari livelli, tra i quali:

- la codificazione della strategia data, incluse la chiarificazione e l'articolazione della stessa; è lo stadio preparatorio alla decisione strategica.
- L'elaborazione di quella strategia in sottostrategia , programmi ad hoc e piani d'azione di vario genere; è lo stadio di esplicitazione;
- La conversione delle sottostrategie, dei programmi e dei piani in budget di routine operativa; è lo stadio di accompagnamento all'attuazione.

Si potrebbero aggiungere altri due stadi: l'identificazione della strategia prima della sua codificazione e lo scrutinio della strategia dopo la sua codificazione, ma non sempre si trovano nella sequenza della pianificazione come programmazione, non sono nemmeno considerati nel tradizionale modello di pianificazione.

*Al livello di codifica “un'immagine che sovviene alla mente è quella di un pianificatore, seduto con un CEO, che segue una riunione del comitato esecutivo. Le decisioni appena adottate vengono simbolicamente sparpagiate sul tavolo. Il manager, indicando confusione, dice al pianificatore: sono là, fai pulizia, impacchettale ordinatamente in modo che si possa informare chiunque altro”<sup>23</sup>.*

---

<sup>23</sup> Tratto da Mintzberg H., “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners”, Prentice Hall International, Hertfordshire, 1994 (trad. it. “Ascesa e declino della pianificazione strategica”, ISEDI, Torino, 1994)

Nella codifica della strategia la pianificazione funge da mezzo adatto a esprimere in maniera razionale i nodi di carattere strategico che l'impresa deve affrontare e quindi gli obiettivi che devono essere attuati, a fornire gli schemi per l'analisi delle condizioni interne ed esterne rilevanti per le scelte strategiche e a individuare i driver strategici. A tale livello la pianificazione si pone nella fase logica a monte della decisione strategica, fornendo le finalità verso cui questa deve tendere e le conoscenze che, adeguatamente sintetizzate, producono la decisione strategica.

Ovviamente questo compito non è un atto meccanico, al contrario richiede una buona dose di interpretazione. La codifica della strategia può causare diversi problemi se effettuata prematuramente o in modo inappropriato. I rischi maggiori sono una conclusione prematura del processo di sintesi e formalizzazione e la perdita di elementi rilevanti durante una tale articolazione del processo. Convertire dei pensieri generali in specifiche linee di azione è un po' come spostarsi da ampi scopi piuttosto astratti a obiettivi precisi e ben focalizzati: è plausibile che qualcosa vada perso nella traduzione. Le strategie possono essere ricche visioni e immagini intrecciate che possono creare prospettive radicate in profondità. Scomposte ed espresse formalmente in parole precise o peggio numeri, le immagini e le intricate interconnessioni possono andare perdute.

Una volta codificata, la strategia può essere elaborata: per elaborazione della strategia si intende quel processo di scomposizione gerarchica delle conseguenze strategiche dapprima in sottostrategie di vario genere a livello corporate, di business e funzionale, poi attraverso programmi ad hoc, come ad esempio programmi di investimento specifici, e infine in piani operativi che dettagliano gli interventi specifici, rendendo note le operazioni che le persone devono compiere per realizzare la strategia intenzionale e includendone la sequenzialità e la tempistica.

La pianificazione svolge poi la funzione di esprimere la decisione strategica in maniera esplicita, attraverso schemi formali. In questo senso, si è già osservato come essa costituisca lo strumento per comunicare la strategia all'interno e all'esterno dell'impresa.

Durante la fase di conversione della strategia elaborata, la pianificazione determina un percorso di azioni attraverso cui la decisione strategica è posta concretamente in essere, costituendo così il fattore di connessione tra decisione strategica e azione operativa. Tale connessione si concretizza in un duplice aspetto: da un lato, la pianificazione stabilisce i risultati che in diverse prospettive temporali occorre raggiungere attraverso l'azione strategica; dall'altro, fornisce i riferimenti per valutare in quale misura tali risultati siano stati raggiunti.

A tale livello si attua il passaggio dalla pianificazione delle azioni alla pianificazione operativa di budget e obiettivi, fino al controllo delle performance. Per tener conto degli effetti di specifici cambiamenti nell'azione, gli obiettivi vengono nuovamente enunciati, i budget rielaborati e le politiche e le procedure operative standard riconsiderate.

### **1.3.2 L'evoluzione del pensiero strategico**

L'evoluzione della teoria sul processo di formulazione della strategia aziendale è stata sollecitata dalle esigenze pratiche delle imprese.

La necessità di qualche forma di gestione strategica d'impresa, si afferma nel corso degli anni cinquanta e sessanta nelle grandi imprese nord-americane. Gli elevati tassi di crescita della domanda, la maggiore complessità ambientale e organizzativa, l'opportunità di diversificazione in misura nettamente superiore alle disponibilità aziendali, rendono indispensabile la messa a punto di processi, metodi e strumenti che consentano di prendere decisioni circa la strategia da seguire.

#### **1.3.2.1 L'approccio normativo - progettuale contestuale**

Una prima corrente teorica, che si focalizza sui processi di formulazione delle strategie, si pone come obiettivo quello di fornire al soggetto strategico delle imprese una metodologia per la gestione strategica nelle diverse situazioni

competitive. Il soggetto strategico, colui che decide, viene ricondotto a un singolo individuo (l'imprenditore o l'amministratore delegato) o a un gruppo di alti dirigenti all'interno del quale vi è un'elevata coesione, dovuta perlopiù alla condivisione delle stesse finalità di fondo e degli stessi valori, e all'utilizzo di modelli interpretativi della situazione strategica dell'impresa uniformi. Per gli studiosi che formulano tale approccio il contesto organizzativo di riferimento esercita un'influenza marginale sulla formulazione della strategia, mentre invece risulta evidente la distinzione tra il periodo della formulazione e il processo di attuazione della strategia (paradigma formulazione - implementazione).

Pur considerando i limiti che possono avere classificazioni di contributi teorici differenti, a tale filone di studi si possono condurre distinte scuole di pensiero.

- Design school (Scuola progettuale)

Gli studiosi di tale scuola di pensiero vedono la formazione della strategia come un processo di concepimento: attraverso un processo intenzionale si formulano poche idee fondamentali per progettare la strategia che deve essere chiara ed unica.

Fra le idee prese in considerazione quella essenziale è quella di congruenza, o adattamento, tra fattori esterni e fattori interni: la situazione interna dell'organizzazione deve combaciare con la situazione dell'ambiente esterno, e quindi è necessario stabilire una concordanza, un'armonia (fit).

Tale scuola utilizza un approccio situazionale: le strategie sono specifiche per ogni impresa ed ogni situazione competitiva. La creazione della strategia, infatti, si colloca all'intersezione di una valutazione esterna delle minacce e opportunità che fronteggiano un'organizzazione nel proprio ambiente, considerate in termini di fattori critici di successo, e di una valutazione interna dei punti di forza e debolezza della stessa organizzazione, distillati in un insieme di competenze distintive. Le opportunità esterne vengono sfruttate mediante fattori di forza interni, mentre le minacce vengono evitate e i punti di debolezza superati.

L'impresa riesce a realizzare il suo posizionamento solo attraverso l'armonizzazione delle sue capacità con le opportunità ambientali.

Importanti in tal senso sono i contributi di studiosi come Porter ad Andrews. Per loro, la formazione della strategia dovrebbe essere un processo razionale controllato e consapevole di riflessione, la cui responsabilità spetta ai vertici dell'organizzazione. Tale processo dovrebbe essere, quindi, un processo conoscitivo-decisionale semplice e informale e dovrebbe essere articolato in diverse fasi:

- generazione di alternative (sulla base dell'analisi dei rischi e delle opportunità ambientali e dei punti di forza e di debolezza dell'impresa);
- valutazione delle alternative (sulla base dei valori di cui è portatore il management e delle attese che si esplicitano nei confronti dell'impresa);
- scelta della strategia da realizzare.

Sia nella creazione delle strategie sia nella successiva valutazione delle stesse, al fine di selezionare la migliore, assumono rilievo i valori della leadership e dell'etica della società, nonché altri aspetti della cosiddetta responsabilità sociale.

Le strategie, inoltre, dovrebbero essere uniche, cioè le migliori possibili, risultando da un processo di progettazione creativa, e devono venire pienamente sviluppate durante lo svolgimento del processo di formulazione delle stesse. Dovrebbero poi essere esplicitate e, se possibile, articolate ovvero mantenute semplici.

La strategia così risultante è dunque unica, piena, esplicita, articolata e integralmente formulata prima di passare alla fase realizzativa, che consiste essenzialmente nell'intervenire sulla struttura organizzativa e sui sistemi operativi dell'impresa.

Le teorie della scuola progettuale hanno alcune grosse limitazioni: innanzitutto la semplificazione può distorcere la realtà e poi si assume che le molte variabili della strategia e la sua complessità implicita non esistano. Se ciò può esser vero in ambienti stabili, è invece estremamente debole in ambienti in rapida evoluzione.

- Planning school (Scuola della pianificazione strategica)

Gli studiosi di tale scuola sposano la prospettiva dell'organizzazione industriale, trovando nello schema struttura - condotta strategica - performance la loro cornice concettuale di riferimento. Questa scuola di pensiero propone un approccio alla formulazione della strategia fortemente deterministico e razionale, in cui l'ambiente esterno viene preso come fulcro dell'analisi, assumendone un'elevata prevedibilità.

In quest'ottica, è la struttura del settore in cui l'impresa opera a determinare la condotta strategica dell'impresa, in termini di scelte strategiche e organizzative, da cui a loro volta derivano le prestazioni che l'impresa può realizzare, in termini di efficienza ed efficacia

In tale prospettiva, la formulazione della strategia viene fondamentale vista come un processo convenzionale: un insieme rigoroso di misure, dall'analisi della situazione alla formalizzazione del piano d'azione. Il processo è molto formale (si parla infatti di "pianificazione strategica formale") e procede per fasi sequenziali. Secondo alcuni studiosi (es. Ansoff) la definizione degli obiettivi deve essere progressivamente e analiticamente sviluppata in alternative di scelta tra le diverse opzioni strategiche, valutate a loro volta in base alle diverse probabilità di successo<sup>24</sup>. L'influenza della dimensione organizzativa interna dell'impresa viene considerata, coerentemente alla concezione di causalità lineare del rapporto strategia - struttura, evidenziando talvolta un adattamento all'influenza delle variabili contingenti dell'ambiente.

---

<sup>24</sup> Si veda Ansoff I., "Corporate Strategy", McGraw-Hill, New York (NY), 1965 (trad.it. "Strategia aziendale", ETAS, Milano, 1974), op. cit.

Nel processo di formulazione della strategia, si possono individuare i seguenti stadi:

- analisi dello scenario di riferimento, a livello di settore (offerta) e di segmento di mercato (domanda);
- determinazione degli obiettivi strategici dell'impresa;
- formalizzazione di piani strategici di lungo periodo;
- scomposizione degli obiettivi budget, programmi e piani operativi di breve termine.

Pur riconoscendo la validità degli strumenti concettuali elaborati in questo filone concettuale, è doveroso evidenziare le principali limitazioni che essi presentano, a causa soprattutto dell'eccessiva progettualità nella formulazione delle strategie e la non sempre puntuale considerazione del tessuto organizzativo di implementazione delle stesse. Considerando un processo decisionale a soluzioni rigide, la strategia diventa troppo statica: anche in questo caso, per contesti competitivi dinamici o in presenza di perturbazioni ambientali, il processo di formulazione della strategia diventa presto inadeguato.

- Positioning school (Scuola del posizionamento)

Questa scuola vede la formazione della strategia come un processo analitico: dispone il business nel contesto del suo settore e guarda come l'organizzazione può migliorare il suo posizionamento strategico in quel settore. Gli studiosi che hanno dato un contributo a tali teorie, enfatizzano molto soprattutto l'analisi quantitativa (economica) dei dati a disposizione. Questa scuola ha trasformato la gestione strategica in una scienza e il processo di formulazione della strategia in un metodo sistematico e arido per guardare la strategia.

Il processo di formulazione così caratterizzato, molto orientato ai numeri, è particolarmente utile nel descrivere le fasi iniziali dello sviluppo della strategia, quando i dati sono solo analizzati, ma soffre delle stesse limitazioni di quello teorizzato dalle scuole già viste e trascura totalmente il potere, la politica, la cultura, gli elementi sociali, ecc.

Negli anni in cui questo approccio viene ad affermarsi, il management delle imprese, impegnato nelle attività di gestione operativa non è (o non sembra) in grado di assumere il distacco necessario dalle proprie attività per riflettere sull'impostazione strategica dell'impresa o della porzione di impresa di cui è responsabile. I vertici delle imprese, allora, per scegliere la strategia da realizzare e per dettagliare i contenuti della stessa, oltre che per valutarne l'avanzamento in fase di realizzazione, si impegnano nella costituzione di unità organizzative dedicate, sempre più grandi e costose. Si affermano così staff di pianificazione strategica che, mettendo a punto opportuni sistemi di pianificazione, rendono possibile la stesura di piani a medio termine (di solito quinquennali) nei quali viene dettagliata la strategia da realizzare.

Il contributo delle scuole trattate viene così a confondersi con la pianificazione strategica. L'enfasi posta su quest'ultima porta a interpretare la gestione strategica come un'attività che si svolge a certe scadenze (quelle di elaborazione del piano) e a sottovalutare non poco i contributi che possono venire alla gestione strategica da una sistematica riflessione sui risultati prodotti dalle attività di gestione operativa.

### **1.3.2.2 Critiche alla pianificazione strategica formale**

La concezione di gestione strategica descritta è sottoposta a un profondo ripensamento nel corso degli anni settanta e ottanta:

- l'accentuato dinamismo ambientale e la più intensa competitività, accorciando sensibilmente la vita utile di prodotti, processi e tecnologie, rendono evidente la necessità di un'attività di gestione strategica che non si svolga solo a certe scadenze: confondere il processo di formulazione strategica con quello di pianificazione strategica vuol dire risolvere i problemi per cicli temporali definiti, ma non è fronteggiare le discontinuità. Proprio per questo infatti la pianificazione strategica inizia ad esser trattata più come strumento di controllo finanziario e di coordinamento, piuttosto che come strumento di stimolo a scelte strategiche innovative.

- la maggiore complessità dei contesti competitivi rende sempre più difficili i processi di formulazione della strategia. Il processo di formulazione delle strategie teorizzato finora irrigidisce troppo precocemente le soluzioni dei problemi strategici, manifesta notevoli limiti soprattutto in tali contesti fortemente competitivi e ad elevata complessità ambientale, dove cresce l'area delle decisioni strategiche prese fuori dai processi formali.

Il risultato è che, in tali contesti, i processi di gestione strategica o si complicano via via con effetti oltremodo negativi sulla tempestività delle scelte, o si riducono in termini di profondità delle analisi svolte e di alternative analizzate, con evidenti limiti della significatività delle conclusioni raggiunte.

- i successi ottenuti dal management giapponese favoriscono la progressiva presa di coscienza dell'importanza delle variabili soft all'interno dell'impresa, quali i valori, la cultura aziendale, la qualità e così via. Per questa via si riconoscono le relazioni di reciproca influenza che esistono fra la strategia e la struttura dell'impresa, attenuando così il valore del paradigma strategia-struttura, secondo il quale le scelte di struttura sono logicamente e cronologicamente conseguenti alle scelte di strategia, proprio della scuola della pianificazione e cardine della separazione fra attività di formulazione e attività di realizzazione: se prima si aveva la pretesa di definire la struttura come un insieme di routine complesse, ovvero modelli di azione, o risposte predefinite ai problemi di gestione operativa, sulla base della strategia formulata, si consolida la convinzione che, sebbene le routine facilitino la risposta in condizioni di stabilità, non rappresentino invece soluzioni adeguate per la gestione di situazioni caratterizzate da maggiore incertezza e debbano essere continuamente arricchite per effetto dell'esperienza e dell'apprendimento.
- con la letteratura sull'eccellenza imprenditoriale, si consolida la convinzione che la preoccupazione prima di chi è responsabile della gestione strategica di un'impresa non debba essere quella di fare le scelte

giuste, quanto piuttosto quella di creare un contesto organizzativo predisposto a imparare bene e in fretta. Si inizia a parlare di sistema organizzativo caratterizzato da risorse e competenze di base che alimentano attraverso flussi di informazione il processo di formulazione delle strategie.

Tutto questo mette in crisi la concezione tradizionale di formulazione della strategia che enfatizza la separazione tra pensiero e azione: confondendo la gestione strategica con la pianificazione strategica, la si tratta come un processo cognitivo - razionale che produce piani, ma non necessariamente azioni. Le considerazioni elaborate inducono, invece, a sottolineare che apprendimento di formule imprenditoriali di successo sia strettamente collegato a un processo di apprendimento col fare (learning by doing) nel quale si avvia una circolarità tra pensiero e azione.

Il processo decisionale non può essere più concepito come un processo perfettamente razionale, ma al contrario come un processo molto frammentato, evolutivo e fortemente intuitivo (non razionale): il processo decisionale tende a frammentarsi (molteplicità degli attori decisionali) per acquisire ulteriori informazioni sui possibili effetti delle decisioni (apprendimento strategico).

L'attore decisionale è composito e mutante sia nelle preferenze che nella partecipazione. La coalizione può essere: personalizzata, burocratica, ideologica o professionale. Il soggetto strategico principale ha il compito di gestire le coalizioni, di risolvere i conflitti sugli obiettivi da perseguire, di bilanciare i diversi interessi. Deve sviluppare un grado di potere tale da influenzare le relazioni di scambio e di negoziazione e di condizionare il comportamento dei soggetti che partecipano alla coalizione. Deve favorire l'interesse alla partecipazione attiva delle diverse coalizioni agli obiettivi dell'impresa.

Il processo di gestione strategia., essenzialmente top-down nei primi contributi propri della concezione normativo-progettuale, diventa un mix degli approcci top-down e bottom-up.

La prospettiva formulazione – implementazione viene così superata da prospettive interpretative più ampie, focalizzate maggiormente sul processo

decisionale della strategia. Lo scostamento tra il disegno e la condotta strategica ha posto l'accento sull'apprendimento organizzativo, in termini di apprendimento dall'esperienza, ma anche sull'apprendimento strategico sperimentale derivante dalla realizzazione graduale delle decisioni strategiche nel processo di formulazione della strategia.

### **1.3.2.3 L'approccio imprenditoriale**

L'approccio imprenditoriale alla formulazione della strategia trova i principali riferimenti nei contributi di R. Normann e del SIAR (Scandinavian Institute for Administrative Research), di cui egli divenne General Director nel '76, succedendo a Rhenman, suo fondatore.

Alla fine degli anni '70, Normann, consapevole delle critiche che si stavano accumulando intorno al tradizionale modo di intendere la gestione strategica e sulla base dell'osservazione di alcune imprese, in particolare nord-europee, teorizza la formazione della strategia come un processo indipendente dall'analisi puntuale delle tendenze ambientali o da una razionale definizione delle possibili opzioni strategiche, bensì come il frutto di un processo mentale di apprendimento guidato da idee intuitive o visioni.<sup>25</sup>

Il processo è guidato dal fondatore o del leader carismatico di un'organizzazione: esso costruirà una visione strategia che si sostanzia nella capacità di sfruttare al massimo le opportunità strategiche offerte nell'ambiente di riferimento.

Il processo di formulazione strategica, secondo Normann, è costituito da un insieme di sottoprocessi, ossia:

- o la creazione delle forze trainanti che propaghino la tensione al cambiamento nata in un punto qualsiasi dell'organizzazione. Per sua stessa natura, infatti, la tensione al cambiamento, dopo una fase iniziale, tende a spegnersi;

---

<sup>25</sup> Si veda Normann R., "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", (Curato da Coda V.), ETAS, 1979, op.cit.

- lo sviluppo delle conoscenze;
- la gestione degli ostacoli nel sistema di potere per mezzo di confronto, elusione, dissimulazione, protezione con cortine fumogene e trasformazione dell'ostacolo in forza trainante;
- lo sviluppo delle risorse, in termini qualitativi e quantitativi.

La scuola imprenditoriale sollecita le condizioni e i processi mentali più innati (intuizione, giudizio, saggezza, esperienza ed approfondimento), rendendo il processo poco consapevole.

Una volta definita l'impostazione strategica da realizzare, può essere necessario, inoltre, un adeguamento delle capacità operative (costruzione e riconversione delle strutture, sviluppo delle risorse) prima di passare alla fase di messa in opera della strategia. Successivamente, l'apprendimento può sfociare in ampliamenti della capacità per far fronte ai ritmi di crescita previsti, o in azioni di aggiustamento strategico, o, ancora, in una vera e propria messa in discussione dell'impostazione strategica funzionante, con la conseguenza di dover ripercorrere tutte le fasi di sviluppo della strategia. La gestione strategica diventa così un processo dove formulazione e realizzazione non si susseguono sequenzialmente, ma si intrecciano tra loro e la formulazione è migliorata grazie alle conoscenze maturate nell'attività di realizzazione.

Pur riconoscendo la validità agli aspetti progettuali, questo approccio non esprime tratta la formulazione della strategia come un processo decisionale, ma piuttosto come un processo di apprendimento, finalizzato alla costante ricerca di un equilibrio tra l'evoluzioni de contesto di riferimento dell'impresa e la pianificazione del suo sviluppo.

Prudentemente Normann sostiene che questo modello di gestione strategica. *"non è, ipso facto, superiore" - rispetto a quello della pianificazione strategica formale - "d'altra parte dà migliori risultati in situazioni in cui l'ambiente di pianificazione è in parte ignoto e dove flessibilità e capacità innovativa sono condizioni di partenza essenziali per il successo"* <sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Tratto da Normann R., "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", (Curato da Coda V.), ETAS, 1979, op.cit

Un limite importante di questo approccio risiede nella guida del processo di formulazione: non è banale trovare il leader giusto in grado di farsi carico dell'intero processo.

#### **1.3.2.4 L'approccio processuale - decisionale**

Gli studiosi che hanno teorizzato tale approccio vedono il processo di formulazione della strategia come un processo decisionale complesso, articolato e frammentato, sia nella dimensione spaziale che in quella organizzativa: il soggetto strategico, al contrario delle precedenti scuole di pensiero, è visto come un attore decisionale complesso, composto, non più da un singolo individuo o dal vertice aziendale, ma bensì *“da una coalizione di persone ed istituzioni interne ed esterne all'organizzazione, il cui consenso è ricercato tramite processi di risoluzione di conflitti, mediante meccanismi motivazionali e attraverso la diffusione della cultura aziendale”*<sup>27</sup>.

Questa scuola, da alcuni definita politica o del potere, vede la formazione della strategia come un processo di trattative: la strategia è sviluppata come un processo di negoziazioni fra detentori del potere aziendale e/o fra l'azienda ed i suoi stakeholder esterni.

Il focus, quindi, è orientato non su cosa si decide ma sul come si decide, ponendo l'enfasi non sulla decisione ma piuttosto sull'azione. L'alternarsi delle posizioni di potere non genera, secondo questa scuola, instabilità nell'organizzazione, poiché non si bada tanto a quanto si decide, piuttosto a quanto è effettivamente implementato; nell'ipotesi dovrebbe generarsi una situazione di stabilità tra tutti gli stakeholder dell'impresa.

Nelle organizzazioni complesse, in particolare, l'attore decisionale (soggetto strategico) è “composito e mutante”, sia nelle preferenze sia nella partecipazione ai processi di decisione. In tali realtà le priorità strategiche non sono coerenti, stabili ed esogene, ma mutanti soprattutto per effetto dei risultati che le azioni comportano. Questa variabilità è dovuta, oltre che alle influenze esterne, anche

---

<sup>27</sup> Tratto da Facciopieri S., “Concorrenza dinamica e strategia d'impresa”, CEDAM, Padova, 1988

all'effetto dei risultati delle azioni precedentemente poste in essere, poiché l'attore decisionale collettivo non è un insieme chiuso ed isolato. La variabilità del soggetto strategico è dovuta alla partecipazione dei diversi stakeholders nelle decisioni, che può essere discontinua, oltre che più o meno intensa e, risentire delle preferenze delle organizzazioni che gli attori rappresentano nel processo decisionale. Altri attori possono collocarsi all'esterno dell'organizzazione costituendo una coalizione esterna: esprimendo vincoli, preferenze e influenzando direttamente o indirettamente la formazione e la selezione delle opzioni strategiche; è facile immaginare come una coalizione di fornitori o clienti od anche altre istituzioni possano influenzare l'impresa.

Le coalizioni interne, in genere formate da soggetti che si impegnano particolarmente all'interno dell'organizzazione (alti dirigenti, amministratori) possono essere di vario tipo:

- coalizioni personalizzate, se prevalgono gli indirizzi e i controlli di una leadership dominante;
- coalizioni burocratiche, se basate sull'adozione di standard formali per l'assunzione e l'implementazione delle decisioni (strategiche);
- coalizioni ideologiche, se vi è una forte ideologia interna che attribuisce elevata importanza a certi valori e principi di fondo;
- coalizioni professionali, se si fonda sugli orientamenti professionali e le competenze degli esperti che ne fanno parte.

La coalizione progettuale (soggetto strategico) ha il compito di gestire una struttura di obiettivi multidimensionali che vengono a formarsi a seguito di un processo di negoziazione.

Il soggetto strategico si trova, quindi, a farsi carico dell'impegno di gestione delle coalizioni, per onorare il quale deve sfruttare sicuramente la capacità di influenza di cui dispone, con lo scopo primario di mantenere il bilanciamento dei diversi interessi nelle decisioni strategiche che vengono assunte.

Tale approccio nella formulazione della strategia può contribuire ad assicurare che tutti i lati di una questione siano completamente dibattuti, può contribuire ad attraversare ostacoli necessari al cambiamento, può contribuire a fare diminuire

la resistenza dopo che viene presa una decisione, ed è particolarmente utile per capire le alleanze strategiche, le joint-venture o per condurre una stakeholder analysis, a seconda delle varie situazioni.

Tuttavia la politica può dividere, i processi di negoziazione usano molta energia, causano spreco e distorsioni ed ovviamente sono onerosi. Inoltre possono condurre ad aberrazioni, a non avere strategia o a fare solamente una serie di manovre tattiche.

Tra la fine degli anni '80 e durante gli anni '90 l'obiettivo della gestione strategica si modifica nuovamente: essa viene a focalizzarsi sulla ricerca del vantaggio competitivo con la concentrazione della strategia sulle fonti interne e lo sviluppo di nuovi business. Si dà importanza all'apprendimento, alle risorse e alle competenze distintive dell'organizzazione, al valore per l'azionista, alla gestione della conoscenza e alla tecnologia dell'informazione.

#### **1.3.2.5 L'approccio evolutivo (o storico descrittivo)**

I vari contributi riconducibili a tale filone di studi si concentrano sullo studio degli scostamenti tra disegno (intenzione strategica) e condotta strategica (strategia realizzata), ovvero tra formulazione e formazione della strategia. Si cerca di individuare quali sequenze di azioni sono state realmente attuate, in relazione alle intenzioni, implicite o esplicite, del soggetto strategico e agli obiettivi dell'organizzazione. I vari studiosi di questa corrente di pensiero preferiscono un approccio evolutivo alla formulazione delle strategie, superando il processo sequenziale di formulazione-implementazione, a favore di una valorizzazione del potenziale di apprendimento delle organizzazioni.

Assumono perciò un maggiore risalto le implicazioni dell'ambiente interno, con particolare riguardo all'analisi dei processi organizzativi dai quali emergono le linee di azione.

Esistono varie scuole di pensiero riconducibili a tale approccio:

- Incrementalismo logico di Quinn

Quinn sostiene che la strategia emerge dall'apprendimento di un attore centrale, in genere il top management; è un insieme di strategie per sottosistemi che devono essere integrate in un unico modello. Si procede in modo intuitivo e frammentario senza formalizzazione: si parte da obiettivi generali e poco definiti, si definiscono movimenti per tentativi e si opera per sottosistemi. Il momento attuativo della strategia è fonte di apprendimento e la pianificazione formale è una componente della strategia che descrive il processo di gestione strategica come l'insieme di attività che consentono, con miglioramenti incrementali, di mettere a punto la strategia più adatta.<sup>28</sup>

- Learning school (Scuola dell'apprendimento)

Tale filone di studi enfatizza il contributo dei processi di apprendimento interni all'organizzazione al processo di formulazione delle strategie.

Alla fine degli anni '80 il principale teorico di questa scuola di pensiero, Mintzberg, sulla base dell'osservazione di diverse organizzazioni, paragona l'attività di gestione strategica a quella di un vasaio che modella il suo prodotto. L'artista, quando inizia il lavoro, ha una certa idea da realizzare, la strategia deliberata, ma nel corso del lavoro possono prendere forma alcuni cambiamenti (la strategia emergente) seguendo i quali il prodotto finale si presenta diverso da quello pianificato<sup>29</sup>.

L'approccio emergente spiega come il percorso strategico, ovvero il flusso di decisioni che si susseguono nel tempo, che esprime il processo di formazione della strategia, tende a discostarsi dalla formulazione; spiega cioè come la condotta strategica (le strategie realizzate) tenda a discostarsi dal disegno strategico (dalle strategie intenzionali). La formazione della strategia comprende, quindi, l'intero processo che fluisce gradualmente

---

<sup>28</sup> Si veda Mintzberg H., Quinn J.B., "The strategy process. Concepts and Contexts", Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1991, op.cit.

<sup>29</sup> Si veda Mintzberg H., "The crafting strategy", estratto da: Harvard Business Review, vol. 65, n. 4, 1987, op.cit.

dalle strategie intenzionali a quelle realizzate, attraverso l'apporto del flusso di azioni che emerge spontaneamente dal tessuto organizzativo, sulla spinta di fattori interni ed esterni. Secondo Mintzberg, quindi, *"la creazione di una strategia procede per due vie parallele: quella deliberata e quella emergente. Se, infatti, da un lato, un processo esclusivamente deliberato preclude l'apprendimento, dall'altro un processo puramente spontaneo preclude il controllo"*<sup>30</sup>.

Il processo di formazione delle strategie, che va via via realizzandosi, parte dalla definizione delle strategie intenzionali o concepite ed arriva a quelle realizzate. Il percorso strategico di formazione delle strategie differisce dalla formulazione della strategia così come le strategie realizzate differiscono dal disegno strategico (strategie intenzionali).

L'Intenzione strategica è il disegno di sviluppo dell'impresa elaborato dal soggetto strategico, fondato su obiettivi generali e su un ventaglio di opzioni strategiche, che vengono specificate via via che si verificano le condizioni assunte come ipotesi, tramite l'acquisizione delle relative informazioni. Tuttavia, l'intenzione strategica non viene totalmente metabolizzata nella strategia decisa e formalizzata nei processi di pianificazione strategica.

I meccanismi di negoziazione tra le coalizioni e la valutazione dei rischi possono condurre ad abbandonare parte delle opzioni ovvero a rimuoverle temporaneamente senza escludere la possibilità di una loro riassunzione nel processo di formulazione delle strategie, laddove si verifichi un cambiamento delle condizioni ambientali che ne fanno intravedere una possibile realizzazione.

La strategia decisa e pianificata diventa tale solo quando è esplicita e legittimata dal management. Essa difficilmente viene completamente realizzata. Alcuni fattori quali scelte discrezionali, scarsi meccanismi di controllo e situazioni di incertezza ambientale possono indurre a non

---

<sup>30</sup> Si veda Mintzberg H., "Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations", Free Press, New York (NY), 1989, op.cit.

attuare parte della strategia deliberata. La strategia non realizzata non è comunque persa, può essere assorbita dal tessuto organizzativo, divenendone fonte di apprendimento collettivo, e riemergere quando le condizioni interne ed esterne lo consentono, nella forma di strategia spontanea.

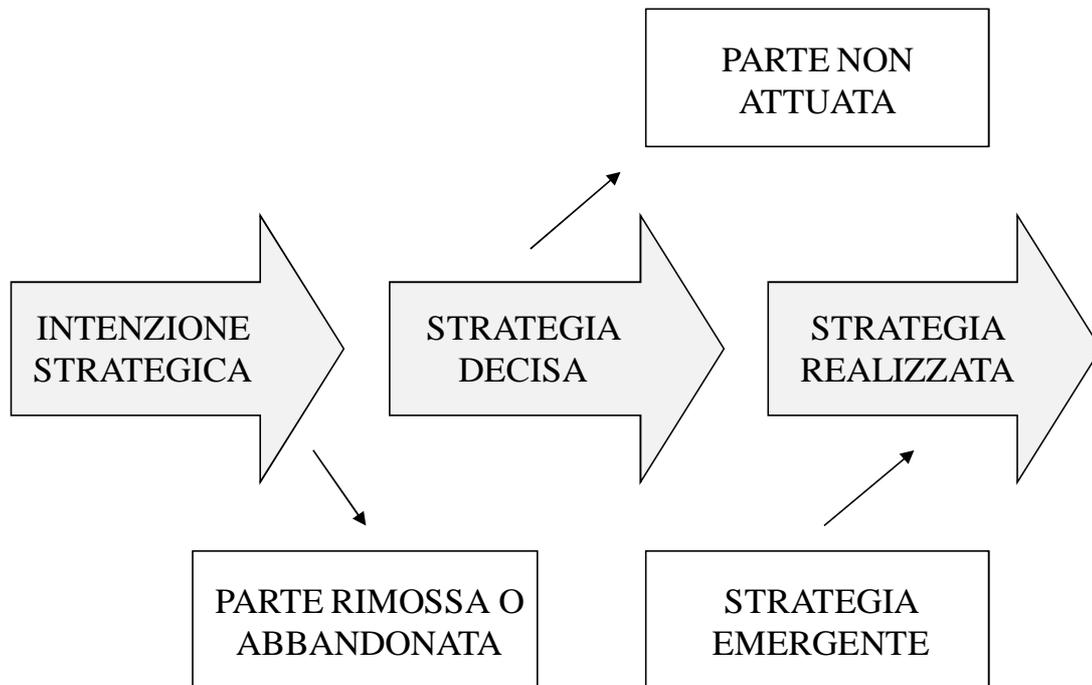


Figura 4 - La formulazione delle strategie secondo la Learning School

La condotta strategica, ovvero la strategia realizzata è data quindi dall'intreccio della strategia deliberata e della strategia emergente. La strategia emergente è la strategia che il tessuto organizzativo attua spontaneamente sotto la spinta di fattori interni ed esterni; essa una volta scoperta, può essere anche formalizzata, trasformandosi in una strategia deliberata frutto dell'apprendimento.

Il divario tra la strategia concepita e quella realizzata è dovuto all'effetto combinato di quella parte di strategia che viene rimossa o non attuata, in ragione del manifestarsi di circostanze sfavorevoli non previste, e delle strategie emergenti dall'organizzazione.

La scelta strategica che scaturisce dal complesso processo di formazione della strategia retroagisce sulla formulazione apportando un patrimonio di informazioni e conoscenze, e migliorando la capacità di anticipazione della variabilità ambientale.

Tale impostazione porta a negare l'esistenza di una strategia semplicemente programmata e di una semplicemente spontanea, in quanto due parti interagenti di un unico processo che porta alla realizzazione delle scelte strategiche: la strategia decisa tende a essere programmata solo nei punti essenziali (strategia ombrello) ed è invece emergente nei suoi particolari. Combinando l'approccio classico (formulazione strategie deliberate) con l'apprendimento organizzativo (formazione di strategie emergenti) da un lato non si perde il controllo strategico e si gestisce l'impresa secondo linee di continuità strategica, e dall'altro si realizza flessibilità e si promuove la sensibilità all'esigenza di ri-orientamento.

L'efficacia del processo emergente è condizionata dall'apprendimento organizzativo dell'impresa, cioè dall'interiorizzazione delle conoscenze da parte del tessuto organizzativo.

Il processo decisionale strategico è articolato nello spazio organizzativo, estendendosi su tutti i livelli delle strutture organizzative, ed è destinato a rimanere aperto sinché non vengono rimossi i vincoli della base strutturale delle risorse. Tale prospettiva, quindi, supera la concezione unitaria del soggetto strategico dell'approccio normativo-progettuale e della formula imprenditoriale di Normann, ma anche la semplice identificazione del top management (nell'incrementalismo logico di Quinn) o delle coalizioni (nell'approccio processuale-decisionale) come attori centrali, riconoscendo alle unità di confine delle organizzazioni un ruolo determinante nella realizzazione delle strategie: per Mintzberg le strategie emergenti sono frutto dell'apprendimento che si sviluppa a tutti i livelli dell'organizzazione; il compito di fare strategia si diffonde dal vertice a tutti coloro che sono a contatto con l'operare quotidiano e al management spetta il compito di gestire tale processo di apprendimento, ovvero il compito di sviluppare coscientemente le strategie spontanee,

riconoscendole, selezionandole, legittimandole e ri-progettandole nella forma di strategie programmate.

L'abilità dei responsabili della gestione strategica di un'impresa consiste allora, oltre che nel migliorare la propria capacità di concepire strategie migliori, anche (o soprattutto) nel creare le condizioni perché si manifestino le strategie emergenti e nel maturare le capacità necessarie per selezionare le migliori.

In termini di struttura organizzativa si afferma l'esistenza di un nesso di causalità circolare tra strategia e struttura, che vengono non più considerate come entità monolitiche, ma articolate rispettivamente dall'orientamento strategico di fondo, dalle strategie di corporate, di business e funzionali e dalle forme organizzative ibride (joint-venture e reti di impresa). Tale approccio dà risalto al ruolo cruciale che i processi, le credenze ed i valori sociali che risiedono nel tessuto organizzativo esercitano nel processo decisionale e nella formazione della strategia.

Per quanto riguarda la pianificazione formale, invece, tale approccio ovviamente afferma una separazione netta tra la creazione della strategia e la sua formalizzazione, vedendo nella confusione dei due concetti un ostacolo all'apprendimento organizzativo. La pianificazione viene vista come uno strumento per indirizzare la strategia a orientamenti prestabiliti: dal momento che si lascia che le strategie si sviluppino gradualmente, man mano che l'azienda opera e accumula esperienza, la pianificazione diventa un valido aiuto per formalizzare l'impostazione strategica esistente e per consentire ai pianificatori di far arrivare al vertice le informazioni necessarie a mettere a punto la nuova strategia.

Mintzberg afferma la necessità dell'attività di pianificazione e in un suo articolo, significativamente intitolato *"Ascesa e declino della pianificazione strategica"*<sup>31</sup>, evidenzia i contributi che un processo pianificato di gestione strategica può dare al realizzarsi di una strategia.

---

<sup>31</sup> Si veda Mintzberg H., "The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners", Prentice Hall International, Harthfordshire, 1994 (trad. it. "Ascesa e declino della pianificazione strategica", ISEDI, Torino, 1994)

Esso può consentire di: articolare la strategia, emergente o deliberata che sia, trasformandola in programmi operativi; comunicare a tutti i collaboratori cosa ci si attende da loro; raccogliere i consensi necessari dai vari interlocutori esterni; scoprire nuove strategie analizzando i vari mercati o i concorrenti; raccogliere e processare tutte le informazioni necessarie per valutare le strategie emergenti; assicurarsi che i manager pensino in modo creativo al futuro anche non prossimo.

- Approccio basato su risorse e competenze.

Tale approccio si è sviluppato nel corso degli anni '80 per contrastare l'idea di strategia di impresa che si andava diffondendo in quegli anni. Il modello interpretativo sviluppato da questo filone di studio giunge a proporre un approccio alla formulazione della strategia molto più orientato da logiche di tipo inside-out (la formulazione della strategia parte dai elementi interni all'impresa, come risorse e competenze distintive) in antitesi con l'impostazione outside-in (si giunge alla formulazione della strategia a partire da un'attenta comprensione delle opportunità e delle minacce espresse dall'ambiente) che aveva caratterizzato gli studi di strategia fino alla seconda metà degli anni ottanta.

La prospettiva primaria di tale approccio è la rappresentazione dell'impresa sulla base delle proprie capacità e delle proprie conoscenze: l'impresa è vista come un insieme eterogeneo di risorse e competenze che rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio competitivo e la determinante principale della redditività. Questa nuova ottica dà importanza a nuovi elementi finora poco considerati, rinvenibili nei concetti di conoscenza, risorse e competenze, punti di forza, che trovano la loro cornice concettuale nel paradigma evolutivo. Il rapporto impresa-ambiente risulta avere una natura dinamica e complessa e contiene al suo interno un insieme di "routine organizzative", intese come procedure che sintetizzano la conoscenza organizzativa acquisita nel tempo attraverso l'apprendimento, ovvero attraverso la risoluzione di problemi di carattere strategico e organizzativo.

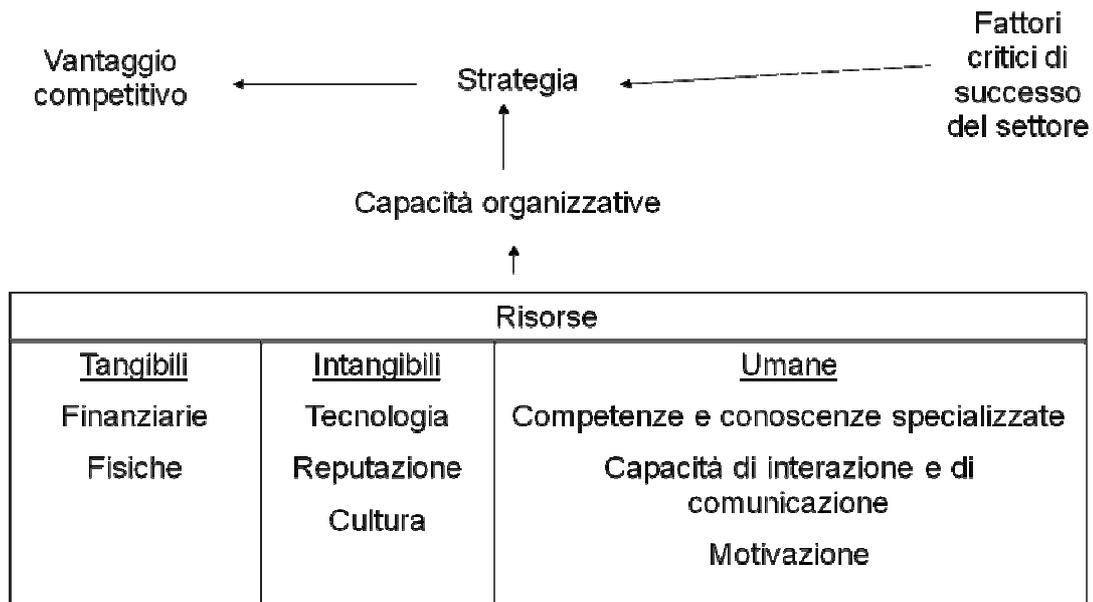


Figura 5 - L'approccio basato su risorse e competenze

Con l'approccio basato sulle risorse e sulle competenze, la formulazione della strategia viene indicata con un processo di "tensionamento" (stretch) verso le opportunità offerte dall'ambiente esterno a partire dallo sviluppo delle capacità di far leva sulle risorse e sulle competenze acquisite. Il soggetto strategico tende, cioè, a costruire gradualmente un intento strategico ambizioso, definendo obiettivi specifici e valori condivisi ed interiorizzati dall'organizzazione, in modo tale che esso sia in grado di favorire l'impegno emotivo, lo sviluppo delle competenze, la diffusione di un senso collettivo della direzione del percorso e di un senso della scoperta di nuovi territori competitivi.

Tale approccio mantiene legami forti con le teorie precedentemente descritti, nonostante vi siano alcuni studiosi, come ad esempio Prahalad e Hamel che affermano in maniera più decisa il ruolo fondamentale delle risorse, delle capacità e delle competenze, individuando in queste la fonte principale di vantaggio competitivo<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Si veda Hamel G., Prahalad C.K., "The core competence of the corporation", estratto da: Harvard Business Review, vol. 68, n. 3, maggio-giugno 1990 (trad. It. In Porter M.E., Montgomery C. [a cura di], Strategia, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1993), op.cit.

Come tutti gli approcci analizzati finora, anche questo manifesta dei limiti. Uno di questi deriva proprio dalla focalizzazione sulle risorse e sulle competenze: lo sviluppo di azioni strategiche potrebbe venire compromesso da una sorta di effetto di dipendenza dal sentiero di sviluppo adottato dall'impresa (path dependency) per la conquista di competenze distintive.

### **1.3.2.6 L'approccio basato sulla conoscenza (knowledge-based)**

Tra i diversi contributi nell'ambito trattato, si è affermata negli anni una crescente attenzione per la conoscenza organizzativa considerata come risorsa fondamentale per il conseguimento del vantaggio competitivo.

Questo approccio, che si può ricondurre anch'esso ad una visione evolucionista dell'impresa, teorizza un'impresa basata sulla conoscenza (knowledge based), considerando quest'ultima come la risorsa centrale per l'impresa, ovvero come fonte primaria di vantaggio competitivo. In quanto "risorsa", la conoscenza è scarsa, costosa da replicare, difficile da trasferire ed è difficilmente appropriabile.

La conoscenza come risorsa presenta alcuni aspetti specifici connessi al suo utilizzo e al suo sviluppo.

Dal punto di vista della sua manifestazione nei contesti organizzativi ad esempio, la conoscenza può essere distinta in:

- conoscenza "superficiale" dell'impresa, che si traduce in schemi cognitivi, codificati, diffusi e routinari nel sistema organizzativo. Questo tipo di conoscenza è fonte in genere di efficienza gestionale, determina un linguaggio comune, favorendo la comunicazione interna e aiuta a sviluppare comportamenti uniformi e a ridurre i fattori di destabilizzazione interna;
- conoscenza "profonda" riguarda le condizioni di generazione del "saper fare" e quindi, la capacità dell'impresa di apprendere dall'interazione con l'ambiente esterno e dalle performance passate, per poi attuare il

rinnovamento della conoscenza superficiale e delle procedure organizzative.

La considerazione della conoscenza come risorsa strategica prende, invece, le mosse dalla distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita nel modello del knowledge creation process. Secondo tale modello concettuale:

- la conoscenza esplicita è quella forma di conoscenza codificabile e trasmissibile in linguaggi formali e sistematici, sempre articolabile in una qualche forma strutturata (documenti, programmi, presentazioni, specifiche tecniche, report ecc.).
- la conoscenza tacita è intuitiva e non verbalizzabile, e quindi molto difficile da formalizzare e comunicare.

Il processo di sviluppo della conoscenza passa, in primo luogo, attraverso una continua trasformazione (conversione) delle diverse forme di conoscenza.

Lo sviluppo della conoscenza organizzativa viene alimentato dalle continue conversioni delle diverse forme di conoscenza su diversi livelli di analisi: individuo, gruppi, organizzazione, relazioni interorganizzative e con l'ambiente esterno.

Il contributo alla formazione della strategia della prospettiva knowledge-based può essere illustrato attraverso il modello di Andreu e Ciborra<sup>33</sup> che schematizza le relazioni esistenti tra risorse, competenze, capacità e vantaggio competitivo attraverso identificazione di quattro meccanismi (circuiti) di apprendimento che portano alla trasformazione della risorsa "conoscenza" in capacità strategica dell'impresa. I quattro circuiti (loops) agiscono a diversi livelli di aggregazione della risorsa conoscenza, dando luogo alla formazione di modi di fare (practices) e routine organizzative; competenze e capacità; apprendimento strategico, ossia nel modo di competere; apprendimento contestuale, cioè dall'evoluzione del contesto. A ogni livello opera un doppio meccanismo di apprendimento che contribuisce allo sviluppo del livello stesso e alla produzione degli stimoli di cambiamento per il livello successivo.

---

<sup>33</sup> Si veda Andreu R., Ciborra C., "Organizational learning and core capabilities development: the role of IT", estratto da: Journal of Strategic Information Systems, vol. 5, n. 2, 1996, op.cit

Secondo tale approccio quindi, la formazione delle strategie va di pari passo con lo sviluppo della conoscenza di natura tacita, che rappresenta anche la principale fonte di vantaggio competitivo.

### **1.3.2.7 Altri approcci**

Oltre a quelli descritti esistono poi altri approcci, più o meno documentati, come ad esempio:

- Environmental school (La scuola ambientale).

Questa scuola vede la formazione della strategia come un processo reattivo: la strategia è vista come una risposta alle sfide imposte dall'ambiente esterno, che viene considerato non come un fattore, ma come un vero e proprio attore. Tale approccio dà un ruolo centrale all'ambiente nella formazione della strategia. L'organizzazione è chiamata ad attivare un processo di apprendimento continuo perlopiù orientato ai fenomeni esterni, in modo da recepire i cambiamenti rilevanti in atto e formulare le proprie strategie principalmente basandosi su di essi e sulle azioni da intraprendere per affrontarli al meglio. Purtroppo le dimensioni dell'ambiente sono spesso vaghe ed aggregate, e ciò lo rende meno utile per la formazione della strategia. Inoltre nega la scelta strategica reale per le organizzazioni, enfatizzando solamente il processo di reazione forzata ai cambiamenti ambientali.

- Configurational school (La scuola configurazionale).

Questa scuola vede la formazione della strategia come un processo di trasformazione dell'organizzazione da un tipo di struttura di processo decisionale ad un altro.

La Strategia e la forma organizzativa (sviluppo organizzativo) sono fortemente integrati e dovrebbero essere riconciliati. Un'organizzazione può essere descritta in termini di una certa configurazione stabile delle sue caratteristiche, che adotta per un periodo di tempo in un determinato contesto. Questo la induce a comportarsi in modi particolari, che

provocano un insieme particolare di strategie. I periodi di stabilità sono interrotti occasionalmente da alcuni processi di trasformazione. La chiave della gestione strategica è il più delle volte sostenere la stabilità, o almeno i cambiamenti strategici adattabili, ma periodicamente si manifesta un'esigenza di trasformazione. Per poter gestire tale processo disgregativo senza distruggere l'organizzazione, il modo di formare la strategia deve adattarsi al suo tempo e contesto, mentre prende una o più delle varie forme descritte in precedenza. Di conseguenza la formazione della strategia in sé ha delle configurazioni adottabili.

In realtà ci sono molte tonalità di grigio, non un numero limitato di configurazioni valide. Inoltre, descrivere la realtà usando le configurazioni, vuol dire distorcere la realtà per spiegarla.

Negli ultimi anni il tema dominante è l'innovazione strategica e organizzativa con equilibrio tra la dimensione, la flessibilità e la rapidità di reazione attraverso strategie di cooperazione, competizione sugli standard, complessità e auto-organizzazione e la responsabilità sociale dell'impresa.

Il dibattito sulla gestione strategica è tutt'altro che concluso. Un contributo recente viene da Pankaj Ghemawat, dell'Harvard Business School, che induce a riflettere sulla necessità di articolare i processi di gestione strategica in modo diverso a seconda della scelta strategica oggetto di decisione.<sup>34</sup>

Per alcune scelte strategiche, secondo Ghemawat quelle a più alta intensità di commitment, ossia quelle che aumentano la tendenza dell'impresa a mantenersi fedele alla strategia scelta, il modello di gestione strategica adatto e necessario sarebbe molto simile a quello descritto negli studi delle scuole del design e della pianificazione, mentre per altre scelte sarebbe preferibile l'utilizzo di un modello meno razionalistico. Ghemawat invita a riflettere sulla combinazione di elementi deliberati ed emergenti nei processi di gestione strategica, che si presenterebbe diversa a seconda del tipo di scelte strategiche che si hanno di fronte.

---

<sup>34</sup> Si veda Ghemawat P. , "Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy", estratto da: Harvard Business Review, vol. 85, n.3, marzo 2007, op. cit.

## 2. EVOLUZIONE E CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DELLA PIANIFICAZIONE D'IMPRESA

### 2.1 L'EVOLUZIONE DELLA PIANIFICAZIONE NEL TEMPO

Precedentemente ci si è soffermati sull'analisi dell'evoluzione del pensiero strategico, considerando allo stesso tempo come è evoluto il concetto di pianificazione d'impresa in rapporto al suo legame con il processo di formulazione delle decisioni strategiche nella letteratura aziendale.

In questo capitolo si vuole, invece, analizzare l'evoluzione della pianificazione aziendale a livello pratico, ovvero l'utilizzo che le imprese ne hanno fatto negli anni ed il suo sviluppo in funzione delle caratteristiche ambientali con cui esse hanno dovuto relazionarsi.

Vari studiosi affermano che l'evoluzione dei sistemi di management e quindi della pianificazione d'impresa è andata di pari passo ai cambiamenti della turbolenza ambientale.

Condividendo tale affermazione, nell'analisi longitudinale dei vari sistemi di pianificazioni introdotti dalle aziende nel corso del tempo è possibile identificare più stadi distinti di sviluppo storico. Tali fasi, intendendo le date come puramente indicative, possono così riassumersi:

Periodo	Ambiente	Management	Pianificazione
1900-1930	Ambiente stabile	Management per controllo	Budgeting
1930-1960	Ambiente instabile	Management per estrapolazione	Long Range Planning
1950-1970	Ambiente turbolento	Management per anticipazione	Strategic Planning
1970-oggi	Ambiente molto turbolento	Management a risposta flessibile	Strategic Management

Figura 6 - Gli stadi evolutivi della pianificazione

Seguendo l'approccio sistemico indicato, sono individuabili i diversi modelli di pianificazione che si incontrano nella pratica aziendale, ed è possibile anche individuare alcuni modelli di riferimento, quasi degli stereotipi di pianificazione, che nel tempo sono stati proposti dalla dottrina in relazione all'evolversi delle condizioni ambientali e competitive. È doveroso precisare, però, che i confini fra le fasi, anche se sono identificabili, non sono mai ben definiti.

### **2.1.1 Il Budgeting: la pianificazione finanziaria**

Nei primi decenni del '900 il contesto di riferimento delle imprese è piuttosto stabile: la maggior parte delle imprese è di piccole dimensioni e ci sono poche imprese multibusiness di grandi dimensioni che agiscono soprattutto in ambito nazionale o in aree geograficamente circoscritte, e l'ambiente esterno, caratterizzato da una elevata lentezza di cambiamento, non è da esse considerato come un fattore chiave per il successo.

Gli sforzi delle imprese sono più che altro focalizzati alla gestione operativa a breve termine. I principali obiettivi dei sistemi di management, quindi, sono quelli della gestione e del controllo delle performance (costi, ricavi, investimenti) che mirano a creare procedure per standardizzare quanto più possibile il lavoro e a sviluppare sistemi per il controllo contabile/finanziario, per monitorare più che altro l'attività passata dell'impresa (controllo ex-post).

L'attività di pianificazione è limitata all'attività di pianificazione finanziaria, ovvero alla predisposizione del budget, con un orizzonte temporale di breve termine (circa un anno). Il budget, frutto del processo di pianificazione, contiene tutti gli obiettivi gestionali da perseguire, ed è costruito a partire dai risultati del periodo precedente, dai costi (di gestione e di investimento), dai ricavi e dai flussi finanziari in entrata e uscita.

In questo stadio, la pianificazione rappresenta più che altro uno strumento di controllo dell'andamento della gestione di breve periodo. Tutt'al più, al fine dell'elaborazione di un piano di più ampio spettro temporale, vengono costruiti anche il budget degli investimenti e il budget finanziario, ma, come visto nello

scorso capitolo, è ancora presto per parlare di strategia e di pianificazione strategica.

### **2.1.2 La pianificazione di lungo termine (long range planning)**

Nei decenni successivi, dagli anni '30 agli anni '50-'60 circa, l'ambiente di riferimento per le imprese inizia ad evolvere più rapidamente di prima. Soprattutto gli anni '50 e '60 sono caratterizzati da una congiuntura economica, bassa concorrenzialità ed un ambiente favorevole.

Nonostante quest'ultimo inizi a divenire sempre meno stabile, la sua evoluzione resta comunque piuttosto prevedibile e la velocità con cui esso cambia è sempre minore di quelle con cui evolvono le imprese.

Pertanto esse non sentono ancora la necessità di controllare l'ambiente che evolve più lentamente di loro, riuscendo comunque ad adattarsi passivamente ad esso senza problemi. In un ambiente del genere, prevedibile e programmabile nella sua crescita, le imprese si occupano più che altro di approntare le risorse necessarie per seguire la domanda, ponendosi obiettivi di efficienza, da conseguire nel lungo periodo.

In tale contesto, caratterizzato tra l'altro da una forte pressione delle domanda di mercato, i vertici delle imprese sono portati a supporre che le prestazioni future siano più elevate di quelle passate e, quindi, negoziano obiettivi più alti con il management, implementando quella che può essere definita come strategia reattiva.

Per far ciò le imprese sviluppano una certa mentalità previsionale, elaborando previsioni basate su un'evoluzione lineare del contesto ambientale: utilizzando tecniche di estrapolazione, il budget annuale, tipico dello stadio precedente, viene esteso su di un orizzonte temporale più lungo.

L'approccio della pianificazione di lungo periodo consiste nell'estrapolare i dati del budget ed operare un proiezione dei risultati storici ottenuti sul periodo desiderato. Le previsioni vengono estese ad altre variabili quantitative, come,

per esempio, la quota di mercato che l'impresa intende raggiungere, la capacità produttiva, il numero di dipendenti ecc.

Partendo in genere dalla stima dell'andamento pluriennale del fatturato, vengono poi determinate le dimensioni desiderate delle principali variabili della gestione aziendale in un certo orizzonte temporale futuro.

Da questa previsione, infine, sono derivati i programmi di azione, budget e piani di profitto per ciascuna unità chiave dell'azienda: il piano della produzione, quello degli approvvigionamenti, quello delle risorse umane ecc.

In queste circostanze le imprese incominciano ad operare una netta separazione tra pianificazione ed attuazione, tra momento decisionale e momento operativo. Il processo di pianificazione, svolto dal top management, ingloba il processo decisionale, mentre la gestione operativa viene delegata ad organi amministrativo-esecutivi.

La pianificazione, per com'è intesa qui, è formalizzata e articolata in fasi rigide di lunga attuazione, legata alla struttura giuridica (indotta a rispondere tempestivamente ai cambiamenti dell'ambiente) e prende in considerazione quasi esclusivamente gli aspetti economici e finanziari (con budget pluriennali e con applicazioni di tecniche di capital budgering), trascurando gli aspetti non razionali degli attori chiave e i valori culturali in generale.

Gli strumenti di pianificazione sono enfatizzati a tal punto da essere essi stessi delle strategie: una volta utilizzati, le decisioni strategiche sono già formalizzate e viene direttamente messo in moto il loro processo di attuazione. Agendo con una logica razionale per analisi sequenziali, il piano, una volta costruito, non viene più modificato, e lo svolgimento delle attività è vincolato alle precise linee di condotta stabilite (alle previsioni formulate).

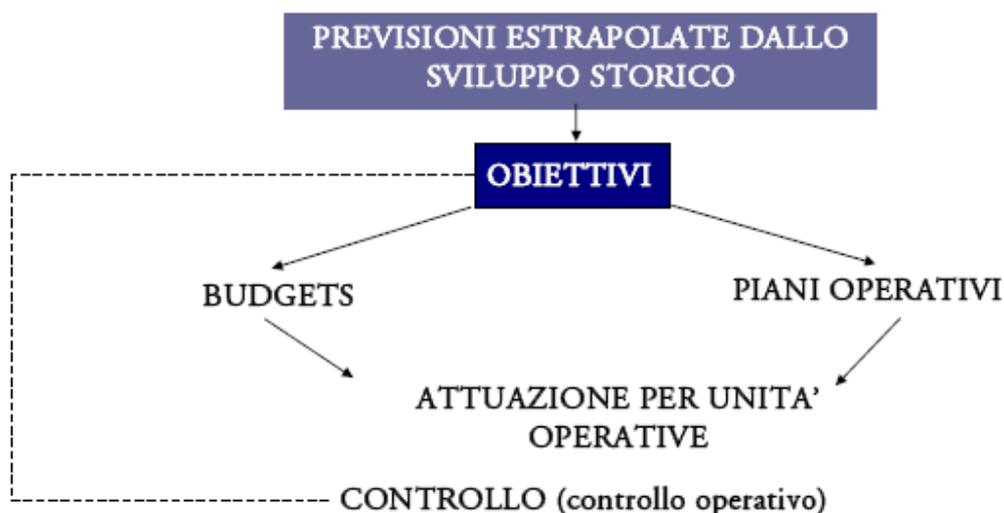


Figura 7 - L'approccio del Long Range Planning

È importante osservare che il long range planning è basato sull'extrapolazione dei risultati realizzati in passato, tenendo conto di eventuali cambiamenti significativi della struttura aziendale.

Questo approccio, perciò, produce risultati validi, esclusivamente quando si presentano fattori determinanti di questo tipo:

- ambiente stabile, ossia, come si è detto, prevedibile e programmabile, in cui il trend storico costituisce un riferimento efficace ed attendibile.
- struttura organizzativa funzionale che ben si adatta per ricercare l'efficienza in un ambiente di questo tipo;
- cultura manageriale non molto elevata, che è predisposta ad un atteggiamento passivo dell'impresa nei confronti del mercato e dell'ambiente.

Esso è applicabile con efficacia, quindi, solo in situazioni di questo genere e, comunque, da imprese prevalentemente focalizzate su un'unica area di business, dove la concorrenza non è particolarmente elevata e ha caratteristiche piuttosto stabili.

### **2.1.3 La pianificazione strategica**

Negli anni '50-'60 nel mondo occidentale le dinamiche dell'ambiente, non solo economico, iniziano a mutare radicalmente, divenendo fortemente discontinue. Si inizia a manifestare una crescente instabilità che rende le condizioni dell'ambiente competitivo delle imprese sempre più rapidamente mutevoli e difficilmente prevedibili. In questo periodo si sviluppano nuove sfide simultanee riguardanti sia la produzione, sia il marketing e nasce la necessità di rivitalizzare l'imprenditorialità a fronte di cambiamenti nei modelli di consumo (economia del benessere), di repentini cambiamenti nel potere di acquisto di classi sociali (crisi, inflazione), dell'intensificazione della concorrenza globale, ampliamento dei mercati, nonché del progresso scientifico e tecnologico. L'ambiente esterno diventa sempre più dinamico e le imprese sono sempre meno in grado di adattarsi passivamente ai suoi cambiamenti.

Per tali motivi, mentre prima la pianificazione si occupava quasi esclusivamente delle variabili interne dell'impresa (inizialmente, solo le grandezze economiche e finanziarie, ed in seguito anche le altre), ora incomincia a prendere in considerazione anche l'ambiente. Anzi, l'ambiente diventa il principale oggetto della pianificazione.

Si passa quindi dal long range planning a parlare di pianificazione strategica: si abbandona la concezione previsionale per passare ad una concezione prospettica. Per definizione la prospettiva è una ipotesi di andamento di un fenomeno futuro, basata sull'imprevedibilità degli andamenti ambientali e sull'impossibilità di ribaltare gli andamenti passati al futuro: in altri termini, non ci si aspetta più che il futuro sia necessariamente migliore rispetto al passato, né che sia estrapolabile.

In un ambiente dinamico e variabile non è più sufficiente predisporre soltanto previsioni di natura finanziaria, ma è necessario individuare alternative strategiche valide, derivanti dalla comprensione dei principali fattori di cambiamento nelle variabili ambientali e dal raffronto tra esse e l'impresa.

Il problema principale diventa, quindi, proprio la determinazione della configurazione futura dell'ambiente competitivo, sulla base della quale definire

linee strategiche di lungo termine e attraverso cui raggiungere obiettivi prestabiliti.

La composizione dell'ambiente competitivo di riferimento diviene più articolata: vi è un numero crescente di aree di business tra loro più o meno connesse e ognuna con determinate peculiarità ambientali e dinamiche competitive. La scelta dell'ambito in cui operare diviene, perciò, sempre meno banale e necessita di un attento studio dei vincoli, delle minacce e delle opportunità esistenti nell'ambiente, nonché dei punti di forza e di debolezza dell'impresa stessa.

La strategia dell'impresa non è più solo una semplice strategia del business, ma è anche la strategia del portafoglio di business nel suo complesso. Non è un caso infatti che la pianificazione strategica si sia iniziata a sviluppare nelle grandi aziende multi prodotto e multimercato americane.

In questo contesto, le imprese non sono più solo chiamate a prevedere i cambiamenti, ma anche ad anticiparli. La pianificazione strategica assume la funzione fondamentale di indirizzare il comportamento dell'impresa in modo tale da assicurarle un certo controllo sulle conseguenze dell'incertezza esterna. L'obiettivo di questa attività è, infatti, quello di generare delle alternative che permettono di raggiungere nel modo migliore possibile gli obiettivi strategici prefissati in un determinato contesto ambientale e le consentano di mettere in atto quanto necessario a muoversi in anticipo rispetto all'ambiente.

L'idea di fondo è che determinando le prospettive si annulla il divario di sorveglianza tra l'estrapolazione e la prestazione che l'azienda raggiungerebbe se seguisse le sue strategie storiche.

La pianificazione strategica sostituisce all'estrapolazione una elaborata e piuttosto razionale analisi della strategia, che ne determina e ne sviluppa il contenuto nel tempo, affinché risulti efficace rispetto all'evoluzione delle condizioni esterne.

Il processo di pianificazione prevede inizialmente un'analisi delle prospettive dell'azienda per identificare le tendenze, i punti di forza e debolezza, le

opportunità, le minacce e quegli eventi dirompenti, che possono cambiare le tendenze storiche.

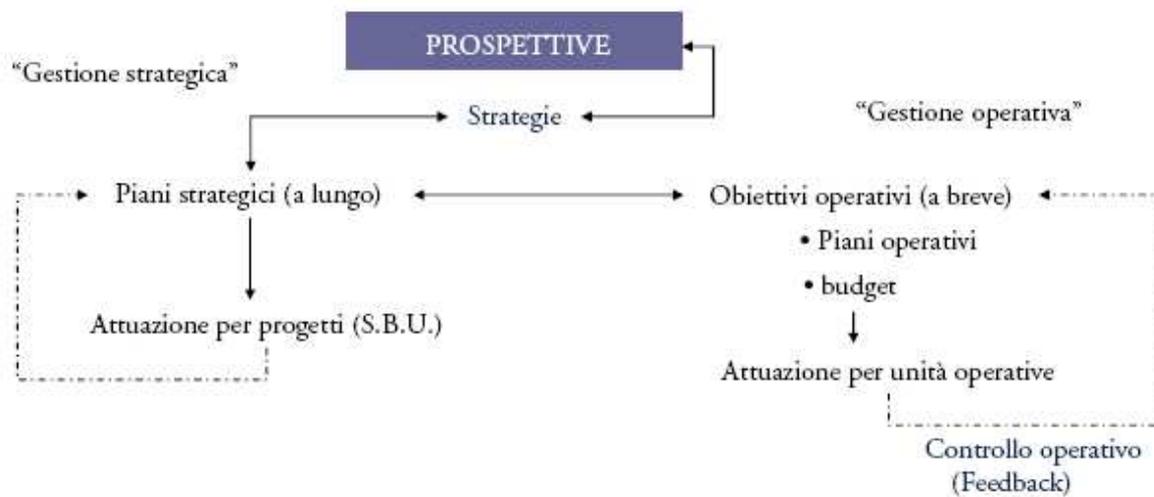


Figura 8 - L'approccio della pianificazione strategica

Il secondo passo è un'analisi concorrenziale, che identifica il miglioramento della prestazione dell'azienda ottenibile perfezionando le strategie concorrenziali nelle rispettive aree di attività dell'impresa.

Dall'analisi concorrenziale risulta chiaramente che, anche se l'azienda persegue strategie ottimali in tutte le sue aree di attività, alcune di esse sono più promettenti di altre, altre potrebbero avere un futuro decisamente poco allettante.

Perciò si rende necessaria un'analisi del portafoglio strategico: si mettono a confronto le prospettive aziendali nelle diverse aree di attività, si stabiliscono le priorità e si assegnano le risorse alle diverse aree strategiche future.

Se il management accetta la strategia derivante da tale set di analisi, si completa l'analisi del divario e si sviluppano programmi e budget da applicare. Succede sovente però, che la linea strategica risultante comporti effetti collaterali non trascurabili (vulnerabilità strategica del portafoglio attuale, squilibrio tra le prospettive a lungo e quelle a breve termine), oppure si scontri con le ambizioni e la motivazione dell'alta. In tali casi il passo successivo, in genere, è un'analisi di diversificazione, che individua le deficienze del portafoglio attuale e le nuove aree di attività nelle quali l'impresa cercherà di operare.

Una volta scelta l'alternativa strategica migliore bisogna esplicitarla attraverso un documento formale, il piano strategico. Esso riconosce in modo formale l'esistenza di due differenti tipi di responsabilità strategica, il livello corporate e il livello business, e formalizza le decisioni ad essi relativi: al livello di direzione centrale dell'impresa, le scelte sull'orientamento strategico di fondo, sull'ampiezza delle attività da realizzare, sull'allocazione delle risorse nelle varie Aree Strategiche d'Affari, sugli obiettivi di performance da raggiungere, e al livello di unità di business, le scelte riguardanti i processi competitivi all'interno del sottoinsieme ambientale di riferimento.

Il piano strategico formalizza, da un lato, gli obiettivi strategici, e chiarifica, dall'altro, gli obiettivi e i programmi operativi/budget che guidano le unità operative dell'azienda nella loro ininterrotta attività volta a produrre profitto. Seguendo le sue indicazioni si procede quindi all'implementazione delle scelte fatte e dei sistemi di controllo (strategico e operativo) per monitorarne l'evoluzione.

Se in precedenza si operava la distinzione tra pianificazione ed implementazione, ora si distingue anche la pianificazione strategica dalla pianificazione operativa.

Se prima esisteva un unico staff che si occupava di pianificazione, la cui collocazione negli organigrammi delle imprese ha segnato una costante ascesa verso i livelli più elevati, con questa distinzione, si sviluppa una tendenza a integrare sempre più strettamente la funzione di pianificazione con le linee operative: inizialmente lo staff di pianificazione era unico ed in parte isolato dalle altre funzioni; in seguito invece, molte imprese lo ridimensionano, scorporandolo all'interno delle linee operative (per occuparsi della pianificazione operativa) e mantenendo la pianificazione strategica come prerogativa di un comitato che comprende il top management e i responsabili delle varie funzioni.

Questo modello di pianificazione strategica non ha funzionato però come sperato. Per molto tempo, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, si è pensato che tale funzione potesse essere la base dell'intera dinamica gestionale

del sistema impresa. Tale attese però sono state tradite quando le particolari condizioni ambientali hanno evidenziato gli effetti negativi di alcuni limiti intrinseci di questo modello di pianificazione:

- la pianificazione strategica risulta, in definitiva, una procedura non sufficientemente elastica rispetto ai cambiamenti. Essa è una procedura rigida attraverso cui il planner, che gioca un ruolo di integratore di conoscenze e di processi, e di valutatore delle alternative strategiche, ritiene di poter determinare "a tavolino" ed ex-ante il percorso strategico che l'impresa deve attuare per avere successo. Quanto più l'ambiente competitivo risulta incerto e mutevole, tanto più l'impresa deve saper tenere conto di repentini cambiamenti delle condizioni ambientali e competitive per poter modificare tempestivamente il suo orientamento strategico. La natura formale del piano in genere tende a diminuire la capacità dell'impresa di innovare il proprio percorso strategico;
- la pianificazione strategica non riesce a prevedere le condizioni per l'implementazione del percorso strategico che indica, in genere a causa del modo in cui essa è inserita e connessa nel sistema aziendale.

È sovente un processo accentrato ed essenzialmente top-down, che limita, da un lato, il coinvolgimento e la motivazione di molti soggetti del sistema aziendale, compresi i soggetti coinvolti nell'attuazione pratica della strategia, e, dall'altro, non permette a chi costruisce il piano di comprendere in modo chiaro il contesto e le problematiche a cui esso dovrebbe fare riferimento.

Alla luce di ciò, anche se la direzione indicata dalla pianificazione è oggettivamente corretta, è molto probabile che la sua attuazione possa incontrare forti resistenze interne; quindi, difficilmente la pianificazione viene attuata se non è realizzata nell'ambito di un sistema più ampio in cui sono attivate misure organizzative, di comunicazione interna, di coinvolgimento e incentivazione, volte a orientare tutti gli attori del sistema impresa a condividere gli indirizzi espressi nel piano;

- la pianificazione strategica ha poi difficoltà a tradurre gli orientamenti di lungo termine in programmi di medio e di breve periodo.

### **2.1.4 Il management strategico**

Dagli anni '70 in poi i cambiamenti ambientali hanno un'elevata rapidità. Si inizia a parlare di turbolenza ambientale: l'ambiente commerciale è dinamico, non prevedibile e complesso, e l'ambiente socio-politico instabile; inoltre si rafforza sempre di più la competizione e si assiste ad una riduzione e variabilizzazione della domanda.

Si impongono modifiche contestuali di strategie e caratteri organizzativi: le imprese si rendono conto che, per sopravvivere, le loro strategie e la loro struttura devono evolvere con una velocità pari o maggiore di quella del contesto in cui sono immerse.

I problemi manageriali cui si deve far fronte nel gestire il cambiamento strategico divengono quindi:

- la realizzazione di analisi ambientali e analisi interne al fine di individuare strategie che abbiano successo in un ambiente mutevole, fino ad abbracciare strategie di flessibilità e di riduzione della vulnerabilità;
- l'individuazione di strutture (sistemi statici) e processi (sistemi dinamici) organizzativi che sostengano e rendano efficaci le strategie esterne;
- la creazione di un collegamento in parallelo tra lo sviluppo delle strategie e quello delle capacità organizzative interne.

Le imprese sentono la necessità di definire varie alternative strategiche e attribuiscono alla formulazione della strategia più importanza che non alla sua attuazione. Passando dalla pianificazione strategica al management strategico si ha una valorizzazione della fase di implementazione della strategia e della fase di analisi dell'ambiente socio-politico. Con tale approccio si riuniscono le tre diverse spinte che guidano il processo di formulazione della decisione strategica:

- quella "razionale" o "economica", che vede la formulazione della strategia come un processo razionale, teso a definire l'insieme di decisioni che conducono al raggiungimento di determinati obiettivi economici.;

- quella "burocratica", che vede la formulazione della strategia come il risultato formale di determinate trattative e di attività di coordinamento tra gli attori in gioco;
- quella "politica", che vede la strategia come il risultato della conciliazione di interessi diversi ed eventualmente contrastanti detenuti dai differenti stakeholder dell'impresa.

Il processo di formulazione della strategia, inoltre, si fonde con le decisioni manageriali finalizzate alla interiorizzazione della strategia prescelta nella struttura organizzativa.

Attraverso l'elaborazione del concetto di management strategico viene, quindi, in qualche modo risolta la disputa sulla strategia quale sistema formalizzato di obiettivi e strategia quale processo di gestione.

Gluck, Kaufman e Walleck definiscono il management strategico come: *“Un sistema di valori aziendali, responsabilità di pianificazione o responsabilità organizzative che combina il pensiero strategico con le decisioni operative implementate a tutti i livelli e attraverso tutte le linee funzionali di autorità di un'impresa”*<sup>35</sup>.

Hax e Majluf sottolineano, inoltre, come *“il management strategico rappresenta la forma più avanzata e coerente di riflessione strategica. Non solo cerca di estendere la visione strategica a tutte le unità operative e funzionali dell'azienda ma comprende anche tutti i sistemi amministrativi riconoscendo l'importanza del ruolo svolto da individui e da gruppi all'interno dell'organizzazione e dalla cultura che ne deriva”*<sup>36</sup>.

La funzione fondamentale di questo approccio consiste, quindi, nell'attivare i meccanismi interni all'impresa che rafforzino il legame tra la determinazione dell'orientamento strategico di fondo e la determinazione delle azioni operative che dovrebbero conseguire. Esso permette una maturazione di un modello

---

<sup>35</sup> Tratto da Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S., “Strategic management for competitive advantage”, estratto da: Harvard Business Review, vol. 58, n.4, luglio-agosto 1980, op. cit.

<sup>36</sup> Tratto da Hax A.C., Majluf N.S., “Strategic Management”, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1991 (trad. it. “Direzione Strategica”, Ipsoa, Milano, 1991), op. cit.

gestionale in cui a tutti i livelli, la decisione strategica e quella operativa sono connesse.

Nella logica del management strategico, la pianificazione strategica ne rappresenta il fulcro analitico-formale: essa mantiene la sua funzione, che si esplica però nell'ambito della struttura organizzativa e in modo coordinato con altre attività. La pianificazione strategica diventa una componente di un insieme di elementi da cui deriva il comportamento dell'impresa: va vista, infatti, assieme agli altri sistemi di direzione (controllo di gestione, sistema di comunicazioni, sistema informativo ecc.) tenendo conto della cultura aziendale. Dall'integrazione tra questi sistemi si formano il clima aziendale e le capacità organizzative che consentono di realizzare il migliore collegamento tra la pianificazione e l'implementazione della strategia.

Nel management strategico, dunque, l'utilità dell'attività di pianificazione non viene messa in discussione; viene, piuttosto, abbandonata la concezione che la colloca all'origine e al di sopra di ogni altra attività aziendale.

La pianificazione, definita tramite un processo organizzativo che combina opportunamente l'approccio top-down con quello inverso bottom-up, diviene uno strumento che, se applicato correttamente in contesti aziendali complessi, può aiutare le abilità e le competenze esistenti a sviluppare compiutamente il loro potenziale strategico e operativo per una gestione più consapevole.

Il management strategico cerca di sviluppare valori, capacità gestionali, responsabilità organizzative in modo tale da mettere in relazione processi decisionali strategici e operativi a tutti i livelli gerarchici, funzionali e di business.

L'obiettivo fondamentale è la flessibilità strategica: rendendo partecipi tutti i livelli aziendali in una sorta di gestione strategica in tempo reale, si cerca di incrementare il più possibile la rapidità di cambiamento per far fronte ad un ambiente mutevole.

## **2.2 LE CARATTERISTICHE DELLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE**

Il processo di pianificazione strategica, nell'accezione più moderna, quindi intesa come nucleo del modello di gestione strategica, così come è stata trattata nel primo capitolo, presenta delle caratteristiche fondamentali che si ritiene doveroso discutere.

### **2.2.1 Iteratività**

Il processo di pianificazione è un processo iterativo: le sue fasi non procedono secondo una sequenza lineare. Anche se nella trattazione si individuano degli stadi precisi, attraverso cui tale processo viene condotto, nella realtà le decisioni esplicitate mediante la pianificazione sono progressivamente affinate nel tempo: è del tutto normale che si passi da una fase all'altra del processo in modo non sequenziale, anche con vari meccanismi di retroazione, perché questo è l'unico modo per raccogliere le informazioni necessarie, distribuite sia nel tempo (le informazioni che caratterizzano un certo stadio del processo possono essere recepite o rese note, ad esempio, durante la costruzione del piano, anche dopo la conclusione della fase a cui afferiscono) sia nello spazio (le informazioni sono detenute da vari attori a vari livelli organizzativi, coinvolti nel processo magari in momenti differenti e con un diverso grado di responsabilità). È possibile inoltre che le informazioni si modifichino durante le stesse transizioni da un attore all'altro, a causa di un'influenza reciproca o di un'influenza di fattori esterni, oppure a causa di nuovi elementi emergenti dal rapporto tra decisioni pianificate, azioni attuate, risultati prodotti ed esperienza accumulata.

Il fatto che il processo sia iterativo, non implica che le informazioni viaggino attraverso esso in modo disordinato: ad esempio lo scambio di informazioni tra attori può essere preordinato da un'organizzazione gerarchica degli stessi e da una qualche forma di regolamentazione dei rapporti tra di essi.

In figura è rappresentata la logica iterativa del processo di pianificazione:

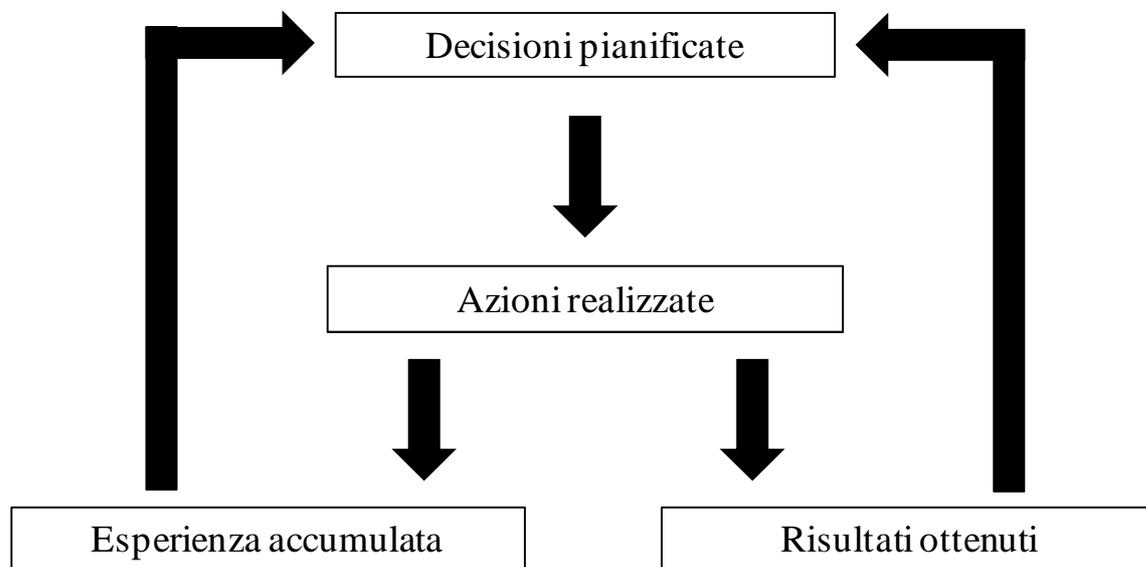


Figura 9 - L'aspetto iterativo della pianificazione

L'iteratività deve essere controllata in funzione di vari fattori, come ad esempio il tempo disponibile alla redazione del piano, il numero di attori da coinvolgere nella costruzione del piano e la flessibilità strategica ricercata: se l'iteratività del processo non è regolata sulla base di tali elementi si può rischiare di rendere il piano formalmente completo e coerente, ma di contenuto poco rilevante e di difficile attuazione, oppure, all'estremo opposto, si può rischiare di non riuscire a sintetizzare in modo formale le varie informazioni nel tempo a disposizione per la sua costruzione.

### **2.2.2 Flessibilità**

La pianificazione d'impresa, essendo dotata di opportuni meccanismi di aggiornamento periodico o di integrazione, ha una struttura più o meno flessibile a seconda dei casi. La flessibilità può essere intesa in termini temporali, ma anche in termini di contenuti: essa dipende sicuramente dalle procedure adottate per coinvolgere i diversi attori e regolare gli scambi informativi tra i diversi

livelli organizzativi, e quindi dalla modalità con cui vengono raccolti gli aggiornamenti da apportare al piano; dipende anche dalla possibilità o meno di modificare gli orientamenti strategici inizialmente pianificati.

### **2.2.3 Incertezza**

La pianificazione, dovendo formalizzare considerazioni, assunzioni e previsioni su argomenti aleatori, che troveranno riscontro solo nella pratica in un futuro più o meno prossimo, è naturalmente caratterizzata dall'incertezza.

Per compiere le scelte sui comportamenti futuri dell'impresa e dei suoi rapporti all'interno e all'esterno, si devono formulare ragionevoli previsioni circa le possibili evoluzioni, e tradurle in certezze ipotetiche, cioè in norme del tipo 'se ... allora'. Se le scelte del piano sono dettagliate e rigide viene a mancare la flessibilità che può essere necessaria per adeguare le norme ai possibili mutamenti del mercato; se le scelte sono generiche e flessibili non danno sufficienti garanzie su ciò che si cerca di formalizzare.

La pianificazione deve bilanciare da un lato, un'incertezza tanto maggiore quanto più è elevato l'orizzonte temporale a cui fa riferimento e, dall'altro, l'onere necessario per la costruzione del piano: quanto più è elevato il tempo richiesto dal processo di pianificazione, tanto più accurato sarà il piano, ma tanto più oneroso sarà il processo di pianificazione.

L'incertezza assume un ruolo fondamentale nella strutturazione del processo di scelta strategica. Spesso si sostiene che la pianificazione ha il compito di combattere o almeno ridurre l'incertezza; in realtà essa deve fronteggiare diverse forme di incertezza:

- incertezza relativa alla conoscenza del contesto fisico ed ambientale, da affrontare attraverso un processo continuo di conoscenza che evolve insieme al processo di costruzione delle scelte strategiche;
- incertezza relativa alle relazioni esistenti tra i differenti campi di scelta ed i diversi processi di decisione, assumendo un approccio dinamico ai problemi al fine di comprendere il carattere relazionale (complementare,

conflittuale o sinergico) delle scelte nei differenti campi di interesse e nelle diverse modalità di azione;

- incertezza relativa alle politiche ed ai sistemi di valore che interagiscono con i problemi di scelta strategica, ed in base alle quali si devono valutare le scelte, da affrontare attraverso il coinvolgimento di una molteplicità di attori con interessi differenti, l'implementazione di processi di comunicazione interattiva e reciproco apprendimento per giungere alla costruzione di sistemi di valori condivisi.

Alcune forme di incertezza comportano rischi, altre invece, costituiscono o possono costituire delle opportunità. Non è possibile ridurre l'incertezza solo ad una sorgente di rischio: può essere un'opportunità per introdurre innovazione e vantaggi di vario genere. Sembra giusto riconoscere che c'è qualcosa di buono nell'incertezza, e appare riduttivo e fuorviante pensare al piano come necessaria preda del dilemma tra certezza e flessibilità, tra regolazione e discrezionalità.

L'incertezza è spesso un prezzo del cambiamento o una condizione per ottenerlo, e il cambiamento, a sua volta, è una dimensione del futuro che non è possibile eliminare e a cui non si è spesso disposti a rinunciare. Se per progettare il futuro si introduce la dimensione del cambiamento all'interno del piano, si introduce nel piano l'incertezza del futuro.

#### **2.2.4 Diversi livelli temporali**

La pianificazione può abbracciare differenti orizzonti temporali. In genere si distingue tra:

- Pianificazione di lungo termine, che in genere va oltre i 5 anni; produce in genere un piano strategico che traduce i fini aziendali in obiettivi strategici, delinea l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione e le linee guida, generalmente stabili, da essa adottate, senza entrare nei dettagli e nella descrizione dei modi di realizzare tali intenzioni;

- Pianificazione di medio termine che in genere è compresa tra 1 e 5 anni; traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, definendo un percorso di azioni e stimando l'impiego di risorse necessarie alla loro attuazione;
- Pianificazione di breve termine che coincide con il budget annuale. Traduce gli obiettivi tattici in obiettivi operativi e definisce in modo dettagliato il programma operativo per attuare la tattica messa a punto, attraverso l'esplicitazione delle soluzioni organizzative, produttive ed economiche necessarie.

Ovviamente ogni settore richiede durate della pianificazione diverse; tuttavia ormai è una regola quasi universalmente accettata quella di fare piani con una estensione annuale, in modo tale che coincidano con l'esercizio, e di considerare il periodo di 1-5 anni come il medio termine. Di qui la convenzione di considerare il lungo termine da cinque anni in avanti.

### **2.2.5 Grado di approfondimento analitico**

La pianificazione in una impresa riguarda molti aspetti diversi ed è trattata con diversi livelli di approfondimento. Si distinguono in genere:

- Piani che riguardano l'intera impresa;
- Piani che riguardano singole unità operative o divisioni;
- Piani che riguardano le singole funzioni (finanza, produzione, marketing, ecc);
- Piani che riguardano singoli output dell'impresa (prodotti, servizi).

Ognuno di questi piani ha caratteristiche, contenuti ed ovviamente obiettivi differenti.

### **3. IL PIANO STRATEGICO E IL SUO PROCESSO DI COSTRUZIONE**

Finora, nel corso della trattazione, sono stati analizzati i concetti di strategia e pianificazione, il legame tra esse e la loro evoluzione storica nella letteratura aziendale.

In questo capitolo ci si soffermerà invece sull'articolazione del processo di pianificazione nel caso più generale possibile, con la consapevolezza che non vi è un modello unico applicabile sempre in tutte le situazioni, e sull'output di tale processo, il piano strategico.

È bene capire cosa si intende per piano strategico, quali sono i suoi contenuti e le sue caratteristiche, prima di discutere della sua costruzione.

#### **3.1 IL PIANO STRATEGICO**

Il piano di impresa, nel suo sviluppo pluriennale, è il documento che formalizza l'azione strategica formulata, chiarendo gli obiettivi e predisponendo le azioni che da essa devono scaturire. In altre parole esso permette di tradurre la strategia in operazioni di gestione volte alla sua implementazione nell'orizzonte temporale di riferimento, risultando quindi lo strumento di collegamento tra la fase di formulazione della strategia, già ampiamente discussa in precedenza, e la fase di implementazione della stessa.

Le diverse visioni e idee dei vertici aziendali, essendo elaborate attraverso un approccio creativo ed innovativo alle problematiche esistenziali dell'impresa, trovano inizialmente una prima concretizzazione in un progetto di massima (la strategia) e, successivamente nel piano d'impresa, durante la costruzione del quale vengono impostate con sistematicità le scelte che possono condurre alla modalità di realizzazione della strategia.

È solo nel piano di impresa che la visione della strategia si traduce nell'assunzione di decisioni, si formalizza, cioè, l'attività di pianificazione andando conseguentemente a determinare la posizione relativa a cui l'impresa dovrà tendere nei confronti delle varie problematiche di mercato, produttive,

finanziarie, relazionali, ambientali e sociali, dalle quali dipendono il suo funzionamento e la sua sopravvivenza.

Il piano sintetizza e organizza le informazioni raccolte durante la creazione della strategia, evitandone la dispersione e concentrando i vari input in una sola fonte coordinata.

Con la costruzione del piano, inoltre, si limita in tempi ragionevoli un processo che per la complessità delle analisi richieste potrebbe protrarsi troppo a lungo: la strategia è in continua evoluzione e tiene conto di elementi interni ed esterni che possono essere anche piuttosto complessi, perciò esplicitarla formalmente in un preciso periodo temporale permette di focalizzare gli sforzi di analisi, rendendoli sistematici.

Il fatto di costruire una base informativa sintetica che racchiude la strategia elaborata, seppure temporaneamente, data la velocità con cui essa può modificarsi, consente un'efficace e tempestiva comunicazione e discussione dei contenuti delle scelte, facilitandone la condivisione con i vari livelli dell'organizzazione aziendale a cui competono le loro implementazioni.

Costituire tale base documentale, infine, consente di valutare costantemente la validità delle scelte effettuate e di controllare lo stato di avanzamento della loro realizzazione: attraverso il piano, infatti, è possibile realizzare un controllo strategico, verificando la coerenza strategica degli obiettivi posti ed eventualmente promuoverne la riformulazione, in un'ottica continua di riproposizione delle problematiche e di riformulazione delle soluzioni alternative.

Il piano di impresa è, dunque, quello strumento di pianificazione grazie al quale l'impresa orienta lo sviluppo futuro dei propri comportamenti.

### 3.1.1 I contenuti del piano

Le attività di pianificazione e di redazione del piano possono essere molto diverse da impresa a impresa, assumendo caratteristiche specifiche in funzioni di vari fattori.

In generale però, il piano contiene sempre un'indicazione della strategia deliberata, con la precisazione degli obiettivi, delle politiche e dei mezzi necessari per conseguirli, nonché un'indicazione dei piani di azione per realizzare le strategie prefissate.

Il piano di impresa può essere visto come un documento che descrive un sistema più o meno articolato e integrato di piani: il piano di mercato, il piano tecnico, il piano organizzativo, il piano economico-finanziario, ecc.

Ogni piano di azione definisce l'impresa in una certa prospettiva relazionale e si caratterizza, nel proprio ambito d'interesse, per l'individuazione degli obiettivi e dei target attesi, per il contenuto specifico e per le risorse necessarie.

Il sistema dei piani rappresenta la base informativa del processo di pianificazione, ad esempio:

- nel piano di mercato si articola il campo di attività aziendale, provvedendo a definire le aree d'affari in un'ottica di portafoglio. L'impresa viene considerata nell'ambito competitivo dell'area o delle aree sulle quali opera, e quindi nel confronto con i concorrenti, nel contatto con il clienti ed, eventualmente, in una serie di relazioni collaborative, ad esempio ai fini commerciali o distributivi, intrattenute per il mercato. Tali informazioni condizionano tutti gli altri piani: l'allocazione delle risorse influenza il piano organizzativo, le caratteristiche delle SBU individuate e l'offerta dei servizi influenzano il piano tecnico e tutti questi dati influenzano logicamente il piano economico-finanziario;
- nel piano tecnico sono descritti i processi attraverso i quali l'impresa confeziona i propri servizi. Si definiscono quindi i meccanismi operativi e si individuano ed assegnano le risorse, umane e materiali, funzionali alla creazione dei servizi. Ovviamente ciò può interessare sia risorse e

competenze disponibili internamente all'impresa sia fattori esterni collegabili quindi nuovamente al contesto di mercato (rapporti con i fornitori, relazioni collaborative, partnership, ecc.). Pertanto tale piano è strettamente interconnesso con il precedente, e, per ovvi motivi, condiziona, a sua volta, la struttura organizzativa e i fabbisogni finanziari connessi all'iniziativa.

- nel piano organizzativo vengono definite la struttura aziendale futura e le azioni necessarie per il suo sviluppo, individuando le risorse necessarie per il suo funzionamento, i loro fabbisogni numerici e finanziari, i profili professionali necessari per coprire le varie posizioni e le linee guida per la gestione del personale (politiche formative, modalità di incentivazione, ecc.)
- nel piano economico-finanziario si analizzano le entità ed i caratteri dei fabbisogni e delle relative coperture, che si configurano nelle relazioni dell'impresa con chi apporta capitale, sia di prestito che di rischio. Vengono quindi considerati veri e propri conti economici previsionali, ipotizzando ricavi, costi e investimenti futuri, sulla base delle informazioni provenienti dagli altri piani, e sono elaborate previsioni sugli andamenti futuri della redditività, dei principali indicatori economici che caratterizzano l'impresa, considerati a livello complessivo o articolati per aree d'affari.

Il sistema di piani è un complesso organizzato e coordinato di ragionamenti e analisi, nell'ambito dei quali si valutano le alternative strategiche dell'impresa. Esso porta all'assunzione di determinate decisioni che si integrano e formalizzano nel piano di impresa.

Le informazioni derivanti da questo sistema di analisi rappresenta, dunque, un database strumentale alla redazione del piano di impresa: tale sistema permette una scansione organica e funzionale della strategia facilitando il lavoro durante la redazione del piano.

Quest'ultimo sintetizza tutte le informazioni contenute nei vari piani nominati e le propone in modo integrato e coerente con la strategia prescelta, esplicitando la missione e gli obiettivi dell'impresa, schematizzando il processo di creazione

del valore e rappresentando in maniera chiara le plausibili risposte alle attese di stakeholder e shareholder.

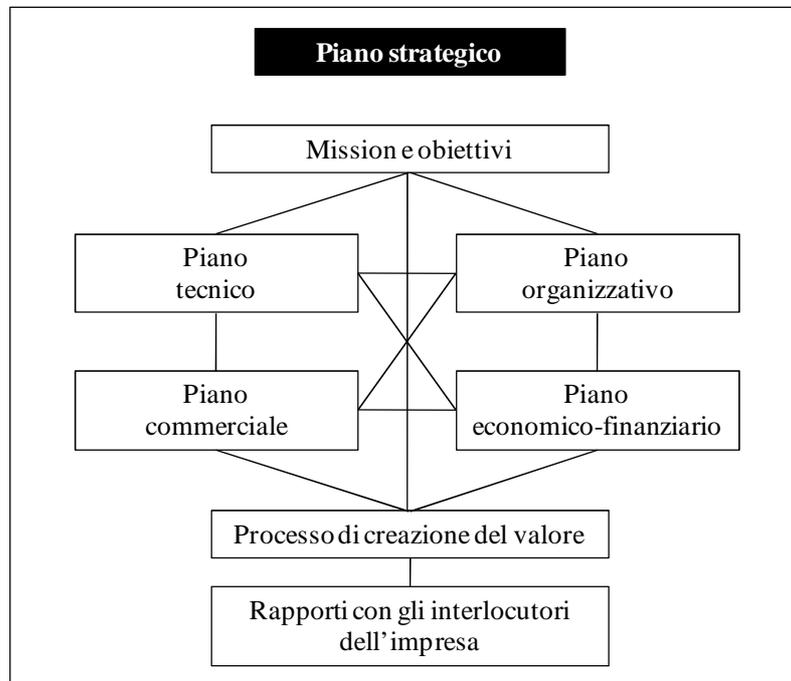


Figura 10 - I contenuti del piano

### 3.1.2 Attributi

#### 3.1.2.1 Complessità

Il piano d'impresa, sintetizzando e integrando informazioni di vario tipo, attinenti a campi diversi, soggette a repentini cambiamenti e spesso strettamente interdipendenti le une con le altre, tratta oggetti non banali con l'obiettivo di ridurre il più possibile la complessità e facilitarne la comprensione.

Sebbene i suoi contenuti derivino da processi elaborati, il piano dovrebbe essere sempre caratterizzato da una complessità limitata. Stabilire un limite alla complessità in termini quantitativi ovviamente è difficile, però è possibile stabilire i fattori che la determinano per poterli valutare in termini qualitativi, come ad esempio:

- la complessità della struttura organizzativa: quanto più il sistema aziendale è articolato, quanti più livelli gerarchici esistono, quanto più sono numerose le sue divisioni e quindi le sue aree di strategiche d'affari, tanto più il processo di pianificazione sarà lungo ed esteso e tanto più sarà difficile l'operazione di sintesi delle varie informazioni nella redazione del piano;
- il livello di dettaglio con il quale definire le azioni da compiere, i relativi tempi e le modalità operative: quanto più si scende nell'operatività di dettaglio, tanto più sarà definito il comportamento futuro dell'impresa, ma allo stesso tempo si introduce complessità nel processo di pianificazione e si rischia di produrre un documento troppo articolato e di difficile comprensione.

### **3.1.2.2 Modularità e flessibilità**

Il piano, come detto in precedenza, trova la sua base informativa in una serie di piani che uniscono aspetti strategici di sviluppo e aspetti operativi di un certo ambito aziendale. Il piano articolato come un sistema logico di piani è maggiormente capace di cogliere e di promuovere il cambiamento continuo della realtà aziendale, in linea con l'elevata turbolenza dell'ambiente in cui essa opera.

Inoltre, il piano si può comporre di più piani sovrapposti, ognuno con un certo orizzonte temporale e aggiornabile con una propria cadenza, in modo da favorire una continua riproposizione della formulazione strategica.

Appare quindi evidente la presenza di una certa modularità all'interno del piano, sia nel tempo che nello spazio; tale modularità, assieme all'esistenza di meccanismi che permettono di comprendere e tenere conto dei cambiamenti che si manifestano nel sistema aziendale e nel suo ambiente competitivo durante il periodo di attuazione del piano, fa sì che il piano risulti essere piuttosto flessibile ed aderente alla complessità ed alla variabilità dei fenomeni aziendali, due condizioni fondamentali nel processo di pianificazione strategica.

Da questi elementi distintivi deriva anche la potenziale sintesi espressiva dei contenuti insita nel piano, senza la quale la comunicazione e la condivisione delle strategie all'interno del tessuto aziendale diverrebbero difficilmente realizzabili, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni.

### **3.1.2.3 Orizzonte temporale**

Riprendendo quanto è stato detto nel precedente capitolo, la pianificazione può abbracciare differenti orizzonti temporali. Anche il piano, quindi, suo diretto output, può esplicitare la strategia e formalizzare previsioni con riferimento a periodi circoscritti.

L'intervallo temporale coperto da un piano d'impresa è ovviamente variabile, essendo legato alle caratteristiche peculiari del suo modello direzionale e del suo settore di riferimento. Ad esempio, se un'impresa che opera in un contesto caratterizzato da dinamiche competitive e di mercato stabili, in cui son richiesti investimenti di lungo termine, può avere un orizzonte di pianificazione piuttosto ampio, un'impresa che opera in un ambiente fortemente turbolento, caratterizzato da cambiamenti tecnologici repentini e dinamiche competitive in costante evoluzione, può avere l'esigenza di pianificazione anche con un orizzonte di breve periodo.

In generale, il piano strategico d'impresa fa riferimento a un periodo temporale compreso tra i tre e i cinque anni. In passato, l'ampiezza temporale era decisamente maggiore, arrivando in alcuni casi anche a un decennio di copertura, ma la sempre più elevata complessità degli ambienti competitivi degli ultimi anni, unita ad un altrettanto crescente variabilità, ha reso necessario riferire il piano a intervalli temporali sempre più brevi.

Definire un periodo preciso al quale il piano deve far riferimento non vuol dire però condurre le varie analisi e il lavoro di redazione dell'elaborato con rigidità né focalizzarsi solo su tale orizzonte tralasciando le considerazioni e le evidenze rilevanti su periodi più brevi o più lunghi: va tenuta sempre presente la natura evolutiva di ciò che il piano formalizza e la stretta interconnessione tra la

strategia di breve, di medio e di lungo periodo, costruendo il piano in modo da essere sempre coerente con esse.

Durante la redazione del piano, dunque, il sistema di pianificazione tende ad integrare le attività di costruzione di piani ad orizzonte temporale differente: nel piano strategico vi è sicuramente un piano di sviluppo pluriennale che definisce l'orientamento strategico di lungo periodo, al quale si aggiunge un altro piano, che in una prospettiva temporale intermedia stabilisce, in accordo all'orientamento strategico, le azioni da compiere e i risultati attesi nel medio periodo. Essi, poi, possono essere maggiormente dettagliati nel breve termine attraverso un programma annuale con il relativo budget che delinea le azioni del piano di medio termine che s'intende attuare nell'esercizio corrente: la parametrizzazione annuale esplicita, con maggiore incisività e sintesi rappresentativa, i contenuti del piano di lungo termine su una minore scansione temporale.

I diversi orizzonti temporali riscontrabili nel piano, infine, devono essere strettamente correlati alle prospettive di implementazione delle strategie che esso formalizza.

#### **3.1.2.4 Ciclicità**

In realtà definire degli orizzonti temporali in maniera precisa è importante solo nel caso in cui il piano sia piuttosto rigido, articolato in maniera lineare e sequenziale nel tempo e venga rinnovato con una scadenza prefissata pari al suo orizzonte temporale di previsione. Ovviamente un piano di questo tipo, come visto nello studio dell'evoluzione della pianificazione, non riesce a cogliere gli effetti del processo di formulazione strategica e di apprendimento continui né le loro relazioni con le attività svolte e i risultati voluti, e diventa tanto più inefficace quanto più l'intervallo di previsione coperto è ampio.

**Formulazione delle decisioni strategiche  
Apprendimento**

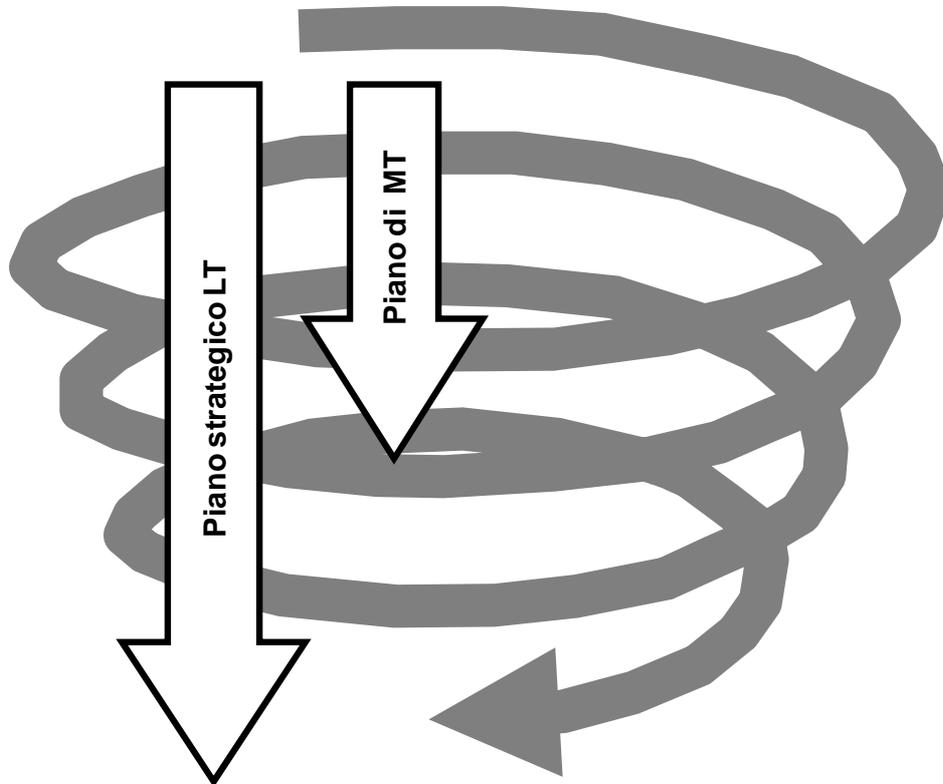


Figura 11 - Processo di formulazione strategica vs processo di redazione del piano (tratto da “Pianificazione e gestione strategica dell’impresa”, G. Eminente, 1986)

Il fatto che la procedura di costruzione del piano occupi uno spazio di tempo definito e ricorrente ogni anno, mentre il processo di formulazione è continuo, rende fondamentale una certa ciclicità nella definizione del piano. Indipendentemente dall’orizzonte temporale considerato, il piano può essere aggiornato con una frequenza minore rispetto alla sua scadenza, utilizzando il cosiddetto meccanismo dello scorrimento: al termine di un certo periodo, di un esercizio o di un biennio, si effettua una revisione del piano per il tempo che manca al suo completamento; inoltre, attraverso una nuova pianificazione si prolunga l’orizzonte ad un numero di periodi successivi pari a quello dei periodi trascorsi.

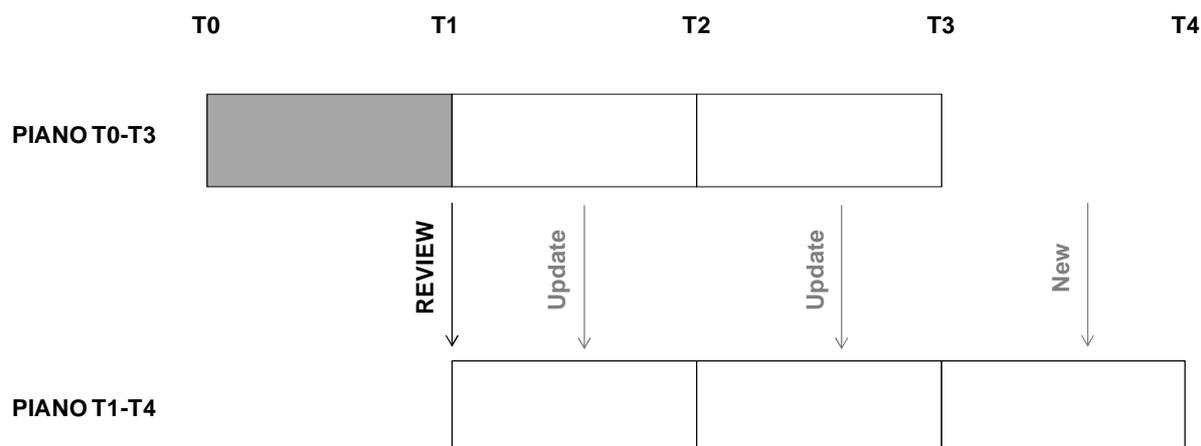


Figura 12 - La logica di scorrimento nella redazione del piano

### 3.2 L'ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Gli elementi costitutivi e gli attributi del piano sono il prodotto delle attività svolte nelle varie fasi del processo di pianificazione. Nella definizione di quest'ultimo, e quindi nella definizione degli obiettivi e delle modalità di raccolta e di organizzazione delle informazioni presentate attraverso il piano strategico, vi sono molti fattori da considerare, in funzione del ruolo ad esso attribuito, del ambiente esterno, del contesto organizzativo, ecc.

Non esiste un processo di pianificazione standard, funzionante per tutte le imprese. Ogni impresa sceglie il proprio sistema di pianificazione variando gli elementi e le dimensioni di progettazione sulla base di tali fattori e della percezione e attitudine del management attraverso cui essi sono filtrati.

In specifiche situazioni, il piano può anche essere predisposto in assenza di una formale procedura di pianificazione: si pensi ad esempio al caso dei piani focalizzati su nuovi progetti con un elevata rilevanza strategica, che possono modificare l'assetto dell'impresa stessa, o ancora al caso dei piani di risanamento per il recupero di un'azienda in crisi.

In generale l'attività di pianificazione e quindi il piano che essa produce hanno un'estensione che è direttamente collegata alle dimensioni dell'impresa e all'ampiezza delle sue attività. Il piano strategico per un piccola-media impresa mono-business, che opera in un'area geografica ristretta di solito è poco più di un piano di sostenibilità finanziaria a medio termine, poco vincolante in termini di forma di tempo necessario alla sua preparazione e presentazione. Quello, invece, di un'impresa multinazionale organizzata in aree strategiche di affari, con una struttura stratificata ed estesa, tende ad essere molto articolato e complesso, e, per la sua costruzione, necessita di un'intelligente elaborazione di opportune procedure formali di raccolta, modifica e aggregazione delle informazioni e delle decisioni, attraverso molteplici livelli di pianificazione

L'attività di pianificazione varia anche in funzione dell'ambiente competitivo e della complessità dei problemi e delle situazioni che l'impresa si trova ad affrontare: cresce al crescere della complessità e della dinamicità dell'ambiente e delle relazioni fra l'ambiente e l'impresa, risultando differente da settore a settore e da impresa a impresa.

Anche all'interno di uno stesso ambiente o prendendo in considerazione due imprese dello stesso tipo, dunque, è possibile riscontrare un diverso approccio al processo di pianificazione, dato che esso, come accennato, risente anche degli specifici elementi che caratterizzano le capacità organizzative dell'impresa.

Ciò nonostante, nella letteratura aziendale si possono trovare diversi tentativi di definire un modello generale con cui rappresentare il processo di pianificazione.

La volontà di formulare un modello del processo è cresciuta di pari passo con le dimensioni delle imprese e con la loro esigenza di definire un processo di pianificazione preciso che tenesse conto dei sempre più numerosi elementi e attori rilevanti: al crescere di questi ultimi è diventata indispensabile, per l'elaborazione e la formulazione della strategia complessiva, la definizione dei compiti da assegnare ai diversi livelli e di una sequenza di azioni da rispettare per creare una comunicazione regolata tra di essi.

Nell'approccio tradizionale degli anni '70-'80, con la strutturazione delle imprese su vari livelli (Corporate, Strategic Business Unit, funzioni), il più

diffuso modello di pianificazione è pensato per rispondere principalmente a questa necessità di integrazione che conducesse le strategie di business verso una visione condivisa.

Tale modello privilegia le relazioni verticali tra i diversi livelli gerarchici (Corporate - Strategic Business Unit e Strategic Business Unit - livello funzionale) piuttosto che le relazioni orizzontali tra entità dello stesso livello. Esso schematizza il ciclo di pianificazione secondo un percorso sequenziale ed ascendente, in cui il livello superiore opera soltanto una sintesi di quanto formulato dal livello sottostante, consolidandone le strategie:

- ciascuna area di business, raccogliendo i dati e le indicazioni provenienti dalle sue funzioni, definisce un proprio piano strategico, stabilendo obiettivi e programmi che rispondono alle previsioni e alle stime elaborate all'interno del proprio contesto di riferimento;
- la direzione centrale approva e consolida i piani delle diverse aree di business, eseguendo dapprima una diagnosi della posizione competitiva d'impresa nelle differenti aree e poi costruendo un piano strategico per conciliare e identificare le diverse sfide strategiche, gli obiettivi di fondo e le posizioni desiderate nei diversi contesti.
- sulla base di tale piano vengono predisposti i piani operativi dove sono descritti i diversi programmi d'azione, un sistema di budget per regolare e controllare le attività contenute nei programmi d'azione e un sistema di strumenti e indicatori comuni per analizzare e valutare il raggiungimento degli obiettivi nelle diverse aree strategiche.

Seguendo questo schema la pianificazione risulta molto onerosa e richiede tempi piuttosto lunghi, visto che i due o tre livelli presenti nell'impresa sono affrontati dal processo in tempi successivi.

All'inizio degli anni '90 Hax e Majluf, sempre partendo dall'esigenza di una di integrazione delle strategie operative e di business con il livello corporate, propongono un altro modello del processo di pianificazione.

Il loro modello schematizza il processo sulla base di due dimensioni: il livello organizzativo responsabile e gli stadi di cui esso si compone, ciascuno a sua volta articolato in fasi costituite da un insieme di attività distinte.

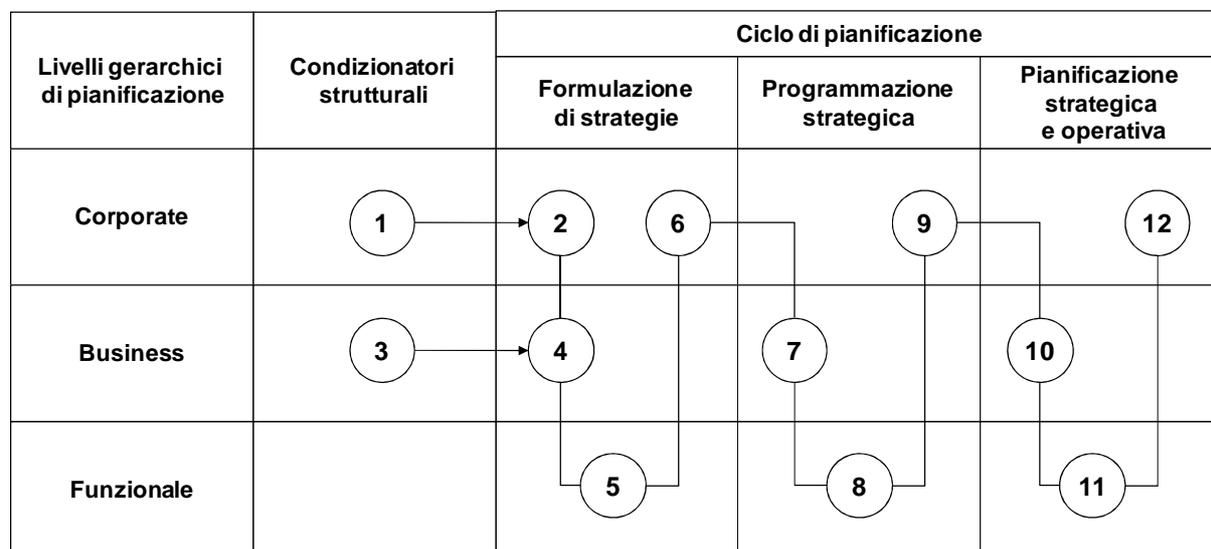


Figura 13 - L'articolazione del processo di pianificazione secondo Hax e Majluf ("La gestione strategica dell'impresa", A.C. Hax e N.S. Majluf, 1991)

Il processo di pianificazione si svolge attraverso i tre livelli gerarchici in modo tipicamente top down: le decisioni prese al livello superiore danno origine a decisioni del livello inferiore, tramite un processo di contrattazione tra i responsabili dei due livelli.

Dopo aver stabilito le condizioni strategiche strutturali, ovvero l'orientamento strategico a livello d'impresa (1) e le visioni e missioni al livello di Business Unit (3), nella fase di formulazione delle strategie:

- dapprima il corporate definisce le strategie generali d'impresa, indicando le direttive di pianificazione (2);
- successivamente i responsabili delle unità di business stabiliscono le strategie delle loro aree ed i programmi di azione generali, concordandoli con il management del corporate (4);
- quindi i responsabili di funzione individuano le strategie funzionali, contrattandole con i responsabili delle unità di business (5);
- da ultimo le informazioni risalgono al livello corporate, ove si procede alla verifica, all'approvazione e al consolidamento delle decisioni prese ai

livelli inferiori, implementando un'attività di gestione del portafoglio e definendo l'assegnazione delle priorità nell'allocazione delle risorse (6);

Il processo si articola in modo del tutto analogo anche nelle fasi successive di programmazione strategica e di pianificazione strategica e operativa:

- si definiscono e si valutano programmi di azione specifici a livello business (7);
- si definiscono e si valutano programmi di azione specifici a livello operativo (8);
- si aggregano i vari programmi a livello corporate, procedendo all'allocazione delle risorse e alla definizione di parametri di valutazione della performance per il controllo da parte della direzione (9);
  
- si svolge l'attività di budgeting a livello business (10);
- si svolge l'attività di budgeting a livello funzionale (11);
- si consolida il budget a livello di direzione centrale, stanziando i fondi strategici ed operativi (12).

A differenza del precedente modello, in questo la forma della sequenza del processo è di tipo discendente-ascendente, breve o lunga:

- Breve, a forma di V (top-down, bottom-up), considerando una doppia interazione tra due livelli: es. il livello superiore indica i temi strategici fondamentali, che vengono elaborati e declinati a livello business e quindi li consolida a centrale.
- Lungo, a forma di W, considerando un maggiore grado di interazione fra i differenti livelli di responsabilità.

Esistono poi altre versioni di questo modello, che mantengono lo stesso schema di base, ma enfatizzano un particolare tema, come ad es. il modello di Fontana-

Caroli che *“enfaticizza il tema dell’analisi e sviluppo delle risorse e competenze negli stadi iniziali del processo di pianificazione”*<sup>37</sup>.

Tutti questi modelli di pianificazione strategica integrata considerano sempre il processo come un processo unitario, che segue cioè un percorso unico orientato alla definizione e alla risoluzione delle questioni strategiche. Nonostante, come visto, le sequenze e le fasi nel processo possono essere varie e diverse nei vari approcci, esse fanno sempre parte di un unico processo formale che concorre a suscitare, identificare e definire tutte le decisioni strategiche.

Un processo così concepito presenta sempre un’elevata coerenza di fondo, sia verticale (fra i differenti livelli di responsabilità), sia orizzontale (tra entità appartenenti allo stesso livello, in genere tra aree di business) ed un alto grado di formalizzazione delle procedure.

Negli ultimi anni, accanto agli approcci tradizionali appena analizzati, emergono modelli di pianificazione ad hoc. Tali modelli sono progettati considerando la complessità dell’ambiente competitivo, le competenze distintive e soprattutto, gli obiettivi fissati o le sfide strategiche che l’impresa si accinge a intraprendere.

Gli approcci ordinari alla pianificazione sono progettati più che altro per assistere l’impresa (o una sua sottounità) nel mantenimento della propria posizione strategica all’interno di un certo contesto e nello sfruttamento intelligente delle nuove opportunità in esso disponibili. Tali approcci sono quindi più adatti a perseguire obiettivi istituzionali: ad es. disciplinare i progetti di espansione di attività esistenti; definire i programmi di azioni secondo determinati tempi e modalità; provvedere all’allocazione delle risorse finanziarie; elaborare i budget; predisporre indicatori per il monitoraggio delle performance.

La pianificazione ad hoc, invece, viene più che altro utilizzata per finalità particolari o per progetti sviluppati al di fuori degli schemi con cui l’impresa è organizzata: ad es. per i processi di cambiamento, per le strategie di acquisizione di altre imprese, per i progetti di innovazione tecnologica, per la diversificazione in nuovi business, per l’ingresso nei mercati internazionali, per le operazioni di

---

<sup>37</sup> Si veda *“Economia e gestione delle imprese”*, F.Fontana, M. Caroli, McGraw-Hill, 2006

dismissione di attività. I sistemi di pianificazione usati sono chiamati adattivi, proprio perché favoriscono l'innovazione di prodotto, di mercato, di struttura e di competenze.

L'impresa può scegliere tra i due tipi di approcci al processo di pianificazione, preferendo una forma di pianificazione tradizionale (più formale) o una forma di pianificazione ad hoc, o ancora può combinare l'approccio classico (per esempio per lo sviluppo nel business esistente), con modelli innovativi (per esempio per le strategie di acquisizione o per le alleanze strategiche).

L'orientamento verso l'integrazione o verso l'adattamento può dipendere dai diversi elementi che caratterizzano il sistema di pianificazione strategica:

<b>Elemento del sistema di pianificazione</b>	<b>Approcci tradizionali</b>	<b>Approcci ad hoc</b>
<b>Processo di definizione degli obiettivi</b>	Top-Down con interazioni formali	Partecipativo e iterativo
<b>Direzione del processo</b>	Principalmente ascendente o a W	Principalmente discendente o a W
<b>Ricorrenza del processo</b>	Pianificazione periodica	Pianificazione attivabile
<b>Tipologia di strumenti preponderanti</b>	Analisi finanziaria e budget operativi	Analisi di scenario e Budget strategici
<b>Estensione del processo</b>	Complessivo, su tutta l'impresa	Selettivo, su una unità, progetto, processo

Figura 14 - Approcci tradizionali vs Approcci ad hoc

Secondo Chakravarthy e Lorange, comunque, le scelte inerenti la progettazione del sistema di pianificazione strategica rientrano fra le decisioni fondamentali a disposizione del management per poter raggiungere gli obiettivi prefissati e

perseguire così la missione aziendale<sup>38</sup>. Questi due autori affermano che il modello di pianificazione utilizzato debba essere di volta in volta adattato all'evoluzione dei bisogni dell'impresa: esso è orientabile lungo lo spettro integrazione-adattamento sulla base di un'analisi della complessità dell'ambiente in cui essa compete, delle competenze distintive di cui dispone e della sua motivazione strategica.

L'adattamento del sistema deve tener conto sia dei cambiamenti all'interno del contesto ambientale dell'impresa e quindi del suo grado di complessità, sia dei cambiamenti nel patrimonio di competenze distintive, sia dei mutamenti nella direzione e nell'orientamento strategico dell'impresa, richiedendo così una costante riprogettazione.

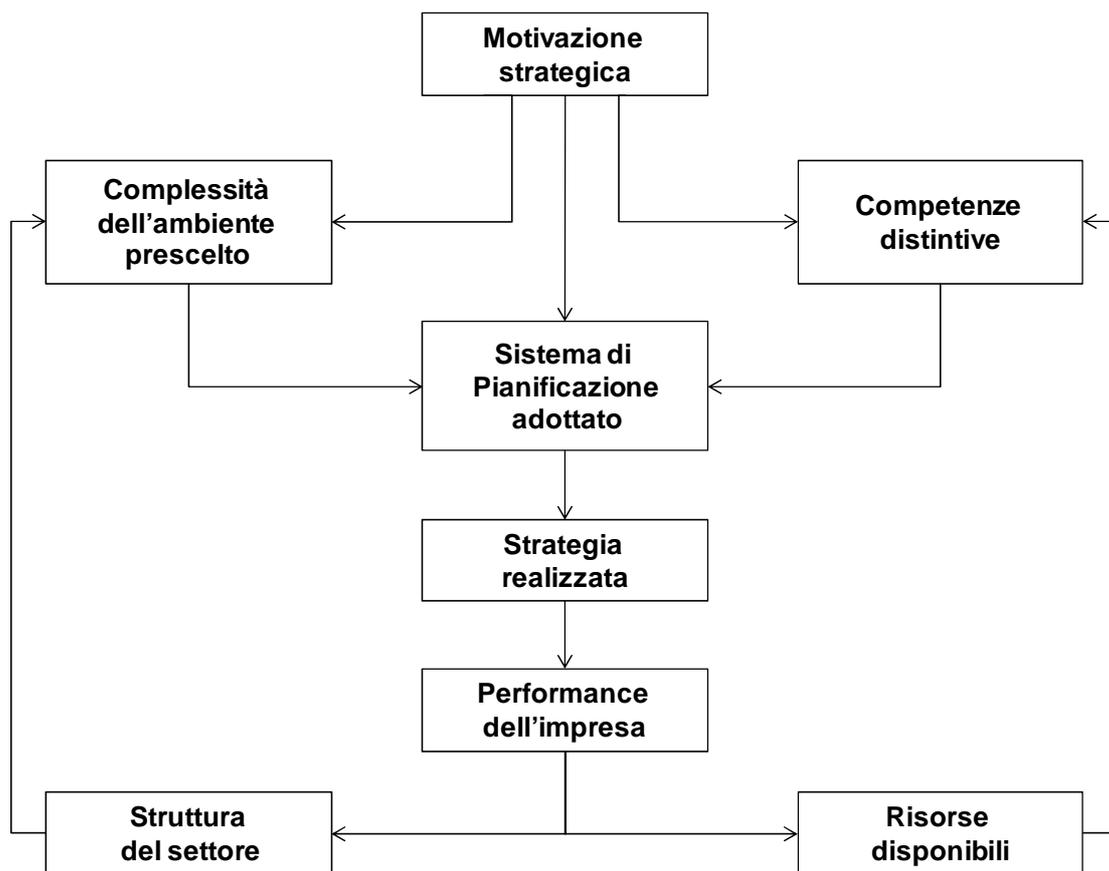


Figura 15 - Scelta del sistema di pianificazione secondo Chakravarthy e Lorange

<sup>38</sup> Si veda Chakravarthy B.S., Lorange P., "Managing the strategy process", Prentice-Hall International, Englewood Cliffs (NJ), 1991, op. cit.

La varietà di approcci è la dimostrazione più evidente della complessità di schematizzazione del processo di pianificazione.

Se non è possibile quindi definire un unico modello valido per tutte le situazioni, si possono comunque descrivere, considerando il caso più generale possibile, i ruoli che i diversi soggetti coinvolti ai vari livelli organizzativi assumono nel processo di pianificazione e le macro-fasi necessarie alla costruzione del piano strategico.

### **3.2.1 I ruoli aziendali coinvolti nella costruzione del piano**

Come già accennato, il piano strategico non esplicita solo l'orientamento strategico di fondo, ma contiene anche decisioni strategiche di vario livello. Pertanto è evidente che il processo formale di pianificazione necessita di una interazione continuativa, o comunque regolata con una certa frequenza, fra i vari livelli aziendali, funzionale al raggiungimento di un accordo sui contenuti del piano.

Nelle imprese di medie o piccole dimensioni, dove i rapporti tra i livelli aziendali sono molto frequenti, questo processo, seppur complesso, non presenta troppe difficoltà nell'aggregazione delle informazioni durante la costruzione del piano: i vertici aziendali e i loro collaboratori funzionali si confrontano quasi quotidianamente e hanno la possibilità di analizzare assieme i problemi strategici con una certa continuità.

In tali contesti, anche se la formalizzazione può apparire onerosa e non giustificata, essa permette di scongiurare il costante pericolo di focalizzarsi solo sulle scelte operative che interessano il breve termine, permettendo di avere un riferimento strategico importante.

Nelle aziende di grandi dimensioni e nelle multinazionali, caratterizzate da strutture ampie ed elaborate (funzionali, divisionali, ecc.), il coordinamento generale e la gestione delle informazioni è più difficile, e di conseguenza risulta complesso riuscire a confrontare opinioni e idee strategiche fra i vari livelli aziendali. In tali realtà si rende, quindi, quasi indispensabile adottare dei mezzi e

delle procedure formali che consentano di condurre ed esplicitare in maniera corrette e condivisa la formulazione delle strategie.

In generale è sempre consigliabile l'adozione di un metodo, anche più semplice delle procedure formali elaborate e presentate finora, che dia ordine e coerenza alle varie fasi del processo di pianificazione strategica.

Definire il processo di interazione tra i vari livelli organizzativi, ai fini della pianificazione, vuol dire fundamentalmente stabilire la direzione o le direzioni che esso deve seguire, definire il tipo di informazioni che esso aggrega, scompone o modifica e determinare la frequenza con cui devono avvenire i vari passaggi.

Per quanto riguarda la direzione del processo, come già visto in precedenza, essa può essere di tipo top-down, quando gli input provengono dall'alta direzione e vanno verso i livelli inferiori, o, viceversa, di tipo bottom-up, dal livello inferiore verso l'alto.

Sebbene, in un caso o nell'altro, ogni livello apporta contributi diversi pertinenti alla propria area di competenza, tenendo conto sia di condizioni obiettive sia di fattori comportamentali, è universalmente riconosciuto che la procedura debba iniziare da una enunciazione da parte dell'alta direzione: il processo, infatti, inizia dall'alto nel momento stesso in cui i vertici dell'impresa fissano gli aspetti e le procedure che lo definiscono.

Solo dall'alto, poi, è possibile stabilire una base di accordo tra i diversi soggetti coinvolti nella pianificazione sull'utilizzo di alcuni parametri: perché i diversi contributi siano comparabili e il loro confronto dia risultati significativi serve imporre una certa omogeneità sia per quanto riguarda indicatori di riferimento (tasso d'inflazione, crescita dei consumi, crescita dei salari, ecc.) sia per quanto riguarda i modelli concettuali per l'analisi e la scelta di alternative strategiche, ovviamente tenendo conto delle differenze che vi possono essere tra le diverse aree di business.

Inoltre è bene che all'inizio del processo di pianificazione, come si discuterà meglio in seguito, sia calata dall'alto una sintesi delle prospettive dell'impresa

e/o una serie di linee guida: si può trattare di una semplice comunicazione d'intenti oppure di un'accurata ed estesa analisi sui fattori ambientali, sulle condizioni interne, sulle minacce e le opportunità, sui punti di forza e di debolezza dell'impresa; lo scopo è quello di stimolare i livelli inferiori ad integrare e sviluppare la view data con informazioni e considerazioni che portino alla formulazione della programmazione vera e propria.

Da quanto detto è evidente la necessità di un esplicito impegno dei vertici aziendali, per quello che attiene le fondamentali decisioni strategiche e le modalità di attuazione. Ed è importante anche un sostanziale contributo dei livelli direttivi (direttori SBU o di funzione), alla formulazione delle decisioni strategiche e della conseguente formalizzazione.

In un'ottica diversa da quella fin qui presentata, è possibile trasformare la questione in un problema di ruoli, chiaramente identificabili:

- il ruolo assunto dai vertici aziendali
- i ruoli assunti dai vertici di business unit e dai direttori di funzione
- il ruolo del responsabile della pianificazione aziendale, cioè di chi è chiamato a gestire e a controllare il corretto svolgimento del processo,

Nell'intenzione di estendere il problema dei ruoli a tutte le imprese che adottano un processo di pianificazione formale, è bene considerare la sua natura dialettica e complessa: spesso i diversi ruoli hanno motivazioni differenti e talvolta possono assumere posizioni conflittuali. Alcuni di questi conflitti sono naturali o fisiologici fra livelli, ma ve ne sono altri assolutamente peculiari di questo processo; pertanto si ritiene opportuno osservare nel dettaglio ciascuno di questi ruoli.

### **3.2.1.1 Il ruolo dei vertici aziendali nel processo di pianificazione**

I vertici aziendali hanno un ruolo di fondamentale importanza sia nelle le fasi di formulazione delle strategie, sia nel processo di pianificazione formale.

Il processo di pianificazione è delineato attraverso le loro competenze, conoscenze, capacità e attitudini professionali:

- sono loro che forniscono l'impulso determinante per avviare il processo e ne sostengono la continuità nel tempo;
- dovendo formalizzare la strategia, è indispensabile che essi siano attivamente coinvolti e credano nell'utilità e nei benefici della pianificazione.
- grazie alla posizione ricoperta, sono gli unici a poter creare e trasmettere un sistema di valori e un insieme di linee guida su cui strutturare il processo
- sono i più idonei a poter svolgere con obiettività critica l'analisi ambientale preliminare alla pianificazione strategica, perché solo loro hanno la visione complessiva del contesto dell'impresa
- hanno l'autorità e l'autorevolezza per creare un modello di chiarezza nel trasmettere i principali messaggi di indirizzo strategico

Ovviamente non tutti i vertici aziendali sono in grado di presidiare tale processo: alcuni sono reticenti, magari hanno qualcosa da nascondere, oppure hanno idee confuse, o ancora non hanno le capacità e la preparazione necessarie.

L'esplicitazione delle strategie in forma scritta può rappresentare un test molto severo per loro, perché con la formalizzazione, le strategie che in astratto possono apparire interessanti, una volta esposte per iscritto possono essere brutalmente confutate. Non tutti sono disposti ad affrontarlo.

Infine i vertici in alcuni momenti del processo di pianificazione devono mostrarsi bravi negoziatori proprio per la sua natura dialettica e per gestire i conflitti che si presentano.

### **3.2.1.2 Il ruolo del responsabile della pianificazione aziendale**

I responsabili della pianificazione strategica sono figure organizzative con competenze varie: spiccate capacità d'ascolto, un elevato spirito critico, capacità comunicative per interagire con tutti i vari attori dell'organizzazione, ecc.

I pianificatori sono analisti, hanno ovvero forti capacità analitiche, l'inclinazione all'analisi di dati, il tempo e la predisposizione a considerare fatti reali. Essi devono tenere sotto occhio le questioni strategiche e condurre analisi strategiche ad hoc, perché per pianificare non basta presentare una soluzione o un piano formalizzato, ma è necessario condurre diagnosi introspettive dei problemi e descrivere criticamente ciò che si osserva, offrendo talvolta nuove prospettive per farlo.

I pianificatori sono inoltre interpreti dell'azione e individuatori di nuovi modelli ed opzioni strategiche. I piani da essi elaborati servono più a giustificare anche quantitativamente la strategia prestabilita, perciò ai pianificatori è richiesto di fornire una logica d'azione, tracciando schemi d'azione nell'organizzazione al fine di identificare la strategia. D'altro canto la strategia da codificare non sempre è su un piatto d'argento pronta per la traduzione in operatività: i modelli che possono rivelarsi strategici tendono a formarsi e riformarsi in continuazione, in modi curiosi di ogni sorta e sta ai pianificatori scoprirli ed esplicitarli. Questo compito può essere effettuato attraverso lo studio di dati concreti, anche se in gran parte tale lavoro viene probabilmente svolto in modi più flessibili e innovativi: scovare strategie e modelli sulla base dei comportamenti riscontrati nell'organizzazione è un lavoro di indagine che richiede ai pianificatori approcci non convenzionali per individuare modellizzazioni tra i disturbi di esperimenti falliti, attività casuali e apprendimento confuso.

Un'altra attività demandata ai pianificatori è quella di promuovere la programmazione, affinché sia possibile perseguire in modo sistematico e ampio le strategie. Tuttavia la programmazione non è sempre desiderabile, soprattutto se l'apprendimento strategico è critico ed incompleto, l'ambiente esterno turbolento o l'organizzazione ha l'esigenza di mantenere la strategia in forma di

visione personalizzata ricca e flessibile. In tali casi i pianificatori farebbero meglio a incoraggiare comportamenti strategici informali.

I pianificatori sono, infine, dei pensatori strategici: essere dei custodi organizzativi del sapere concettuale sul processo di creazione della strategia può predisporli a riflettere criticamente sulla strategia per poi magari agire per attivare discussioni e revisioni su di essa con chi di dovere.

Dal punto di vista relazionale, la figura del pianificatore, proprio per i compiti che deve svolgere, si deve interfaccia con quasi tutti i livelli dell'organizzazione, instaurando numerosissimi rapporti:

- con i vertici aziendali
- con i direttori di unità di business e di funzione
- con le funzioni di staff

Il responsabile della pianificazione non svolge l'attività di pianificazione in modo autonomo, ma ha bisogno del supporto di tutti i livelli organizzativi, e nello stesso tempo fornisce aiuto e consigli all'alta direzione, ai direttori funzionali e agli altri dirigenti all'interno del processo.

È importante, però, che esso riesca ad avere una situazione di indipendenza, piuttosto che di indipendenza o di dipendenza dal vertice aziendale, perché solo in questo modo può portare avanti il processo in maniera critica.

Pertanto la sua posizione all'interno della struttura va definita in maniera ragionata, sulla base degli elementi che la caratterizzano. Se in un'azienda di piccole dimensioni il pianificatore affianca quasi certamente il vertice aziendale, interfacciandosi al bisogno con i livelli operativi, in un'impresa con una struttura estesa, il responsabile della pianificazione deve assicurarsi che la sua funzione sia collocata in modo che il raggiungimento del suo obiettivo ne risulti garantito.

### **3.2.1.3 Il ruolo dei direttori di SBU e di funzione nel processo di pianificazione**

Il ruolo dei direttori è complementare a quelli precedenti e risente di un forte condizionamento da parte di questi ultimi. Tale ruolo è fondamentale per garantire che il piano sia utile tanto per formalizzare la strategia di alto livello quanto per essere funzionale all'operatività, dal momento che i problemi dei direttori sono comunque rilevanti per orientare le scelte strategiche verso l'una o l'altra alternativa strategica.

I livelli direttivi ed operativi sono i veri responsabili di una gestione di impresa realmente coerente con la strategia scelta e ed esplicitata durante la costruzione del piano, pertanto devono essere adeguatamente mobilitati e coinvolti nel processo strategico. Questo significa, quanto meno, condividere con loro le informazioni attinenti alle strategie in via di attuazione, senza ricorrere a principi di riservatezza spesso fraintendibili ed inutili. Ovviamente una loro partecipazione attiva al processo è sempre auspicabile, perché oltre al contributo che può derivarne, essi avranno una maggiore comprensione degli indirizzi strategici da perseguire nella fase attuativa.

### **3.2.2 Le macro-fasi del processo di pianificazione**

La sequenza delle fasi di cui si compone il processo di costruzione di un piano, come già discusso in precedenza, è molto varia: cambia da un'impresa all'altra e da un settore ad un altro, ma in genere va dall'analisi della situazione economica generale verso la definizione dei piani analitici.

Il processo di pianificazione strategica inizia con l'analisi della situazione attuale in cui opera l'impresa a cui seguono la determinazione degli scenari evolutivi e gli obiettivi desiderati.

Sulla base degli elementi raccolti in fase di analisi, vengono poi formulate le strategie con cui perseguire gli obiettivi prefissati e si procede alla redazione dei piani operativi.

Il processo di pianificazione strategica predispone infine le condizioni per implementare successivamente le attività di controllo strategico, attraverso le quali si verifica che le azioni stabilite nei piani siano effettivamente realizzate.

Tale sequenza non è lineare: in funzione della complessità dell'impresa, delle sue dimensioni e della sua organizzazione, tali fasi possono essere attraversate più volte, e come appena visto, possono interessare tutti i livelli organizzativi, in vario modo. Le fasi possono essere anche intrecciate tra loro: il fatto di presentarle in modo definito, con propri contenuti e azioni specifiche, non implica che nella realtà due stadi non possano essere affrontati in parallelo.

Chiarito questo, di seguito si propone una possibile classificazione delle attività necessarie alla redazione di un piano strategico e all'implementazione e alla revisione dei suoi contenuti.

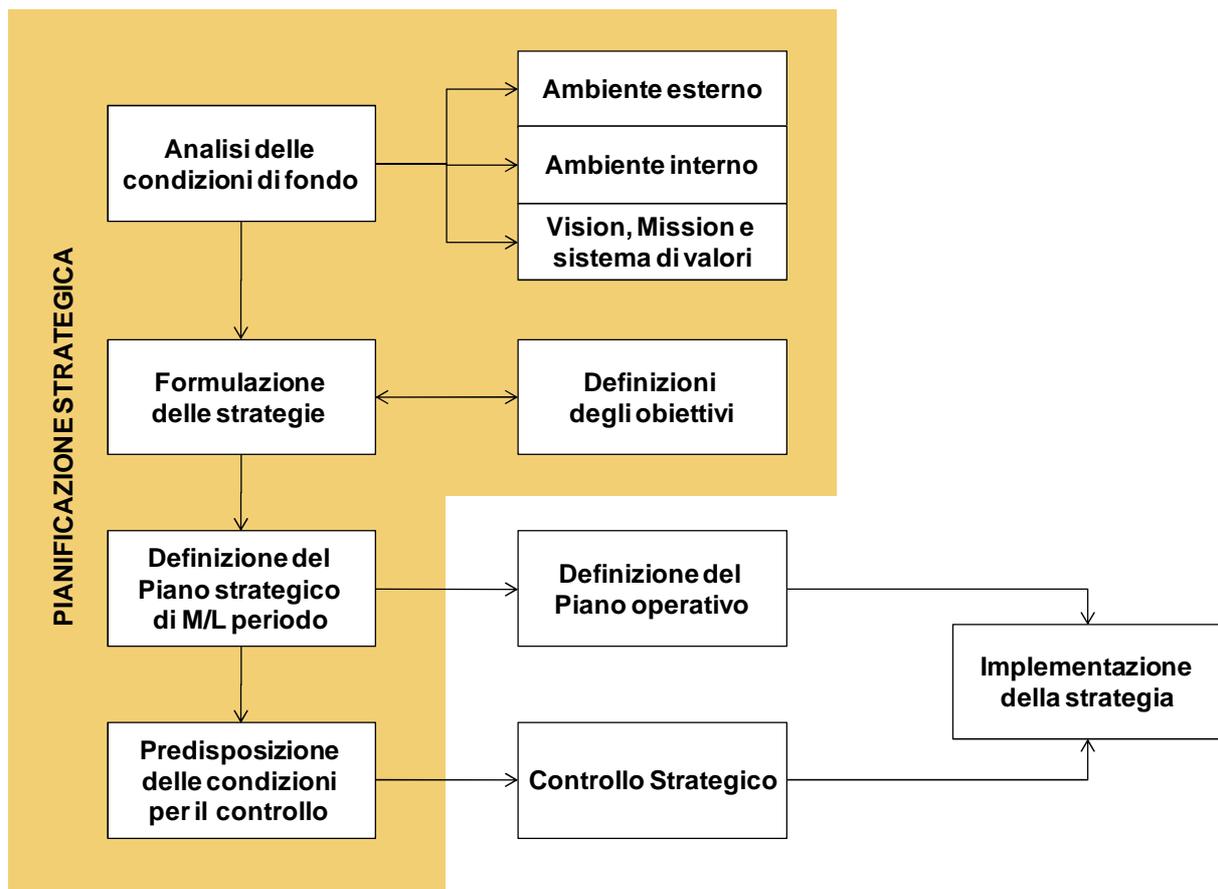


Figura 16 - Le macro-fasi del processo di pianificazione strategica

### **3.2.2.1 La determinazione delle condizioni di fondo**

Le condizioni di fondo su cui si basano le decisioni strategiche e quindi il processo di pianificazione non sono altro che dei riferimenti significativi per l'impresa, alcuni derivanti dall'ambiente esterno in cui l'impresa è immersa, altri da fattori interni ad essa o dal suo processo evolutivo, altri ancora da decisioni esplicite assunte da chi ne ha l'autorità (vertici aziendali, direttori di divisione, direttori di funzione).

#### **3.2.2.1.1 Ambiente rilevante**

L'ambiente in cui l'impresa opera, modificandosi ed evolvendo, genera molteplici vincoli sulle sue attività. Gli scenari economico, politico, istituzionale, socio-culturale, naturale e tecnologico cambiano col passare del tempo e possono influenzare in modo più o meno significativo l'andamento dell'impresa e il suo modo di operare.

C'è da dire che ogni impresa percepisce il suo ambiente in modo soggettivo, selezionando di conseguenza gli stimoli ambientali ritenuti rilevanti e stabilendo con essi un certo tipo di interazione.

Perciò è innanzitutto necessario condurre un'analisi di sensitività per stabilire quali sono i fattori dell'ambiente esterno che possono agire in maniera determinante sull'impresa, per poi concentrare gli sforzi di studio previsionale su di essi e poter creare una certa compatibilità tra impresa e ambiente, che favorisca la sua evoluzione.

Tale analisi ha, quindi, come oggetto di studio sia l'insieme degli attori e delle condizioni che caratterizzano l'ambiente dell'impresa, sia le energie acquisibili rese disponibili dall'ambiente attraverso essi.

L'analisi ovviamente varia al variare del settore e delle caratteristiche dell'impresa, e anche in base al livello organizzativo nel quale viene svolta. Essa può riguardare:

- l'ambiente politico, considerando il quadro politico (locale, nazionale o internazionale) con cui l'impresa si confronta e quindi gli atteggiamenti delle forze politiche nei suoi confronti, le leggi che regolano gli scambi commerciali di suo interesse, i diversi programmi e tendenze politici, la stabilità dei governi, ecc.;
- l'ambiente economico, considerando l'andamento futuro del sistema economico, e quindi l'evoluzione dei consumi e degli investimenti;
- l'ambiente socio-culturale, considerando gli aspetti demografici, gli aspetti culturali (stili di vita, mode, opinioni), ma anche l'atteggiamento dell'opinione pubblica nei confronti dell'impresa e gli aspetti riguardanti il mondo del lavoro;
- l'ambiente naturale, considerando aspetti ecologici e di salvaguardia ambientale;
- l'ambiente tecnologico, considerando gli eventuali cambiamenti tecnologici che influiranno sui servizi offerti dall'impresa;
- il settore industriale e l'ambiente competitivo in senso stretto, considerando, utilizzando il modello proposto da Porter<sup>39</sup>, le dinamiche di interazione esistenti o potenziali con i concorrenti, i fornitori, gli acquirenti, i potenziali entranti e i prodotti sostituivi.

Il frutto di tale analisi è la costruzione di una serie di scenari di medio-lungo termine che delineano l'insieme di vincoli e opportunità presenti nell'ambiente di riferimento e ipotizzano l'evoluzione che i vari fattori strategicamente significativi potrebbero manifestare.

### **3.2.2.1.2 Ambiente interno**

Altrettanto importante è come l'impresa sia in grado o meno di agire all'interno del suo ambiente di riferimento attuale e futuro.

---

<sup>39</sup> Si veda Porter M., "La strategia competitiva: analisi per le decisioni", Tipografia Compositori, Bologna, 1982 (tradotto da Porter M., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980) op.cit.

L'impresa può essere vista come un sistema di risorse, ovvero *“un insieme di fattori tangibili o intangibili che essa controlla direttamente o indirettamente e utilizza nei suoi processi”*<sup>40</sup>. Per fare degli esempi, sono risorse la conoscenza, la capacità di innovazione, la proprietà intellettuale, le risorse umane, le competenze organizzative, gli asset materiali, ecc.

Tali risorse sono organizzate, integrate e coordinate tra loro, secondo una configurazione che muta nel tempo anticipando, adattandosi o reagendo a cambiamenti ambientali: è fondamentale per l'impresa maturare e gestire le condizioni interne in modo da rendere possibile la migliore *“interiorizzazione”* delle energie offerte dall'ambiente. Pertanto, è necessario conoscere a fondo il sistema di risorse di cui si dispone e la sua configurazione attuale o potenziale.

Se attraverso l'analisi dell'ambiente esterno l'impresa crea una sua percezione più o meno corretta di esso, individuando le opportunità da sfruttare e le minacce da neutralizzare, attraverso l'analisi dell'ambiente interno l'impresa valuta il suo sistema di risorse, i suoi punti di forza e di debolezza, per poter poi meglio definire degli obiettivi coerenti di piano, compatibili con le caratteristiche della sua struttura ed in grado di essere opportunamente realizzati.

Tale analisi è più che altro una diagnosi dell'organizzazione e può essere condotta prendendo in considerazione le varie funzioni dell'impresa ed i principali processi di gestione, oppure considerando aspetti ad essi trasversali come ad esempio la struttura dei costi, la struttura finanziaria, la redditività, l'offerta di servizi, lo stato dell'organizzazione, le tecnologie disponibili, la capacità del management, la flessibilità, il capitale umano, ecc.

L'analisi può essere condotta ovviamente anche per una singola unità di business all'interno dell'impresa.

### **3.2.2.1.3 Visione, Missione e Sistema di valori**

Se l'ambiente sia interno che esterno possono essere più o meno controllabili dall'impresa, esistono, invece, delle condizioni di fondo esclusivamente

---

<sup>40</sup> Tratto da Fontana F., Caroli M., *“Economia e gestione delle imprese”*, McGraw-Hill, Milano, 2006

derivanti dalla volontà dei vertici aziendali o comunque di coloro che guidano le eventuali divisioni o unità di business.

Si tratta di un sistema di obiettivi e di valori formulati e prestabiliti ufficialmente che rappresentano il punto di riferimento delle strategie dell'impresa nelle sue articolazioni e guidano le energie delle persone che la compongono.

La visione dell'impresa descrive il fine ultimo dell'organizzazione, immaginandola nel futuro e delineandone il ruolo; essa è una proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi la formula. Essa fornisce, quindi, una *intenzione fondamentale*<sup>41</sup>, una direzione precisa, sulla base della quale indirizzare tutte le decisioni e le attività del sistema impresa. L'orientamento dato ovviamente è al livello più generale possibile: definendo a cosa l'impresa deve tendere in futuro, costituisce un denominatore comune cui devono ispirarsi obiettivi, strategie e azioni operative, senza però entrare nel merito di questi ultimi.

La missione è strettamente collegata alla visione ed in molti sensi analoga, ma a differenza di quest'ultima, si focalizza più sul presente ed esprime lo scopo ultimo che giustifica l'esistenza dell'impresa e che perciò va perseguito nel lungo termine. Tale fine implica le condizioni qualitative ed eventualmente quantitative necessarie per attuare la visione: se la sua funzione è in un certo senso quella di ispirare i soggetti coinvolti definendo cosa l'impresa intende divenire, quella della missione è di costituire una guida pratica alle azioni dell'organizzazione per poter diventare ciò che ha stabilito.

Hax e Majluf propongono una definizione più pragmatica della missione d'impresa, vedendola come *"l'enunciazione della situazione attuale e delle previsioni future per quanto riguarda: a) l'estensione dell'offerta; b) l'ampiezza del mercato servito; c) l'estensione geografica; d) le competenze esclusive sviluppate dall'azienda per conseguire un vantaggio difendibile nel lungo periodo"*<sup>42</sup>. Essi, collegano la missione direttamente ai contenuti della

---

<sup>41</sup> Si veda Hamel G., Prahalad C.K., "Strategic intent", estratto da: Harvard Business Review, vol. 67, n.3, maggio-giugno 1989. op.cit.

<sup>42</sup> Tratto da Hax A.C., Majluf N.S., "Strategic Management", Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1991 (trad. it. "Direzione Strategica", Ipoa, Milano, 1991), op. cit.

pianificazione, intendendola come il risultato di un'ampia e razionale riflessione sulle condizioni dell'impresa, nonché di una valutazione delle opportunità che essa potrà cogliere in futuro.

Durante tali attività di riflessione e definizione possono essere esplicitati anche il modello di crescita a cui l'impresa intende fare riferimento e il sistema di valori o principi da cui far dipendere le scelte strategiche e tutti i comportamenti del sistema aziendale: si tratta in genere di principi etici di comportamento degli individui all'interno e all'esterno dell'impresa, di responsabilità sociale e ambientale della stessa, di valori che riguardano le relazioni con gli stakeholder e i loro obiettivi e di politiche di carattere generale (qualità, orientamento al cliente, innovazione, ecc.).

Ovviamente tale sistema di valori non può essere definito rigidamente a priori, perché nella sua determinazione interviene anche una combinazione di forze interne ed esterne all'impresa prodotta nel tempo: esso non solo risente della visione e della missione d'impresa (che tra l'altro contribuisce a determinare), ma è influenzato significativamente anche dalla storia e dalle esperienze dell'impresa, dalle spinte di carattere culturale derivanti dall'ambiente esterno, dalle aspettative degli stakeholder e dai valori e dai modelli di comportamento dei concorrenti (soprattutto dei leader).

Vision, mission e valori sono fondamentali per la legittimazione dell'attività dell'impresa. Esse, come discusso nel primo capitolo, sono parte della strategia d'impresa, e si sovrappongono al suo orientamento strategico di fondo, svolgendo una funzione di comunicazione della strategia, rafforzando l'identità dell'organizzazione e l'identificazione dei singoli membri con questa, agevolando l'allineamento degli obiettivi individuali ed entrando a far parte del sistema di incentivi individuale dei membri migliorandone i rendimenti.

Ovviamente se anziché considerare l'impresa nel suo complesso se ne considera un'unità di business specifica, si parlerà di vision e mission dell'area di business. Esse hanno lo stesso significato di quelle globali, ma sono riferite al business considerato e direttamente connesse con l'orientamento strategico

complessivo dell'impresa e con le sue condizioni di fondo, contribuendo all'attuazione della missione di sistema.

### **3.2.2.2 La formulazione dell'orientamento strategico**

Dopo aver definito il contesto e la missione da portare avanti, si rende necessario determinare una serie di attività che permettano di compiere la missione stabilita e avvicinare l'impresa a quella che è la view futura di essa, relazionandosi con l'ambiente percepito.

Il processo di delineazione delle strategie è stato ampiamente trattato nel primo paragrafo, così come sono stati accennati i contenuti dei diversi livelli di strategie. La letteratura aziendale offre una vasta serie di argomentazioni di dettaglio su di essi e offre anche molteplici strumenti di analisi e di supporto funzionali alla loro definizione.

Non volendo, in questa sede, entrare nel merito di tali studi, ci si limita a descrivere i principali ambiti in cui sono indispensabili delle decisioni strategiche.

Sicuramente l'impresa rapportandosi al contesto deve definire il campo delle sue attività. Se da un lato deve fissare l'ampiezza del mercato a cui intende rivolgersi, in termini di gruppi di clienti, dall'altro è necessario che essa decida come differenziare la sua offerta verso i vari gruppi, in funzione dei loro bisogni, e nei confronti dei propri concorrenti. In tale riflessione è fondamentale la conoscenza delle proprie capacità distintive derivata dall'analisi dell'ambiente interno nella fase precedente.

Una volta definito il campo d'azione è indispensabile decidere come muoversi al suo interno per creare valore. L'impresa quindi deve mettere a punto una strategia competitiva che le permetta di ricercare uno o più vantaggi rilevanti nei mercati in cui opera.

Un altro tipo di decisioni strategiche riguardano la possibilità di cogliere nuove opportunità di business, ovvero di rimodulare i confini dell'impresa. Essa deve

ragionare sulla possibile diversificazione delle sue attività e operare scelte relative all'integrazione verticale delle stesse, elaborando quindi strategie di acquisizione di aziende esterne, reperimento di nuove competenze, di collaborazione orizzontale o verticale, ecc.

Sulla base delle alternative strategiche prescelte, si rendono necessarie decisioni strategiche mirate all'allocazione delle risorse alle diverse attività. In ogni impresa è proprio la strategia a guidare i processi di allocazione delle risorse a tutti i livelli della struttura organizzativa, definendo le priorità nelle scelte di allocazione delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie, funzionali allo svolgimento delle sue attività.

Tali decisioni implicano infine ulteriori scelte relative alla struttura organizzativa, quindi alle regole di coordinamento, al raggruppamento degli organi interni, ai livelli gerarchici e di decentramento decisionale, alla divisione del lavoro, ecc.

Formulando le diverse strategie, si definiscono degli obiettivi di più basso livello rispetto alla missione e alla visione, sulla base dei quali andare a riflettere sulle strategie operative.

### **3.2.2.3 La definizione del piano strategico**

Il passo successivo è quello di focalizzare gli obiettivi e le ipotesi assunte in un piano di medio-lungo periodo, che permetta di esplicitare gli indirizzi strategici e le relative linee di azione.

Definire un piano strategico vuol dire tradurre le strategie in numeri, attraverso un processo finalizzato in prima battuta a definire le singole cornici quantitative e qualitative in cui muoversi e successivamente, scendendo nell'operatività, individuare analiticamente le specifiche attività da effettuare.

In altre parole, nel piano vengono condensati tutti gli elementi che consentono di avere una visione chiara e precisa degli obiettivi e che facilitano l'elaborazione della strategia operativa; in esso:

- si configurano le varie idee e linee guida che possono riguardare tutti i molteplici aspetti nei quali si sviluppa l'attività aziendale
- si individuano esplicitamente i caratteri intrinseci aziendali, le sue risorse umane, materiali ed immateriali, le sue competenze specifiche e la sua cultura, evidenziando i vincoli e le opportunità da essi derivanti;
- si elaborano ed analizzano dati e informazioni che si rendono necessarie al fine di esplicitare le alternative di realizzazione dell'idea
- si formalizzano le ipotesi di piano, costruendo sulla base delle idee, delle informazioni e delle caratteristiche interne la proposizione delle tesi volte alla realizzazione degli obiettivi di fondo

Una volta chiarificati e analizzati tali elementi, è sufficiente calarli nel contesto specifico di operatività per definire le strategie di basso livello. Si passa cioè dalla pianificazione alla programmazione, che si occupa appunto di progettare la concreta attuazione, nel breve periodo, delle scelte del piano.

### **3.2.2.4 La predisposizione delle condizioni di controllo**

Durante l'attuazione delle azioni stabilite, si manifesterà sicuramente l'esigenza di validare l'impostazione strategica ed operativa implementata, verificando i risultati ottenuti e confrontandoli con quelli attesi, formalizzati nel piano.

Si renderà quindi necessaria la creazione di un processo di controllo strategico.

Per facilitare ciò, durante la fase di pianificazione e di costruzione del piano strategico, è bene predisporre una serie di strumenti ed indicazioni da utilizzare nella successiva fase di valutazione e monitoraggio.

Importante è ad esempio condurre un'analisi dei rischi legati alle diverse strategie, ipotesi e assunzioni fatte all'interno del piano, indicando le possibili azioni di mitigazione e definendo magari le caratteristiche di un auspicabile sistema per il loro monitoraggio.

In questa fase si potrebbero fissare inoltre degli indicatori chiave di prestazione sui quali basare la valutazione degli scostamenti tra strategia pianificata e strategia implementata e tra risultati previsti e risultati ottenuti.

## **4. BUSINESS CASE: UIRNET S.P.A.**

### **4.1 UIRNET: INQUADRAMENTO GENERALE DELL'INIZIATIVA**

UIRNet è stata concepita nello stesso periodo in cui viene delineato il Piano per la Logistica: un programma di settore per la competitività del Sistema Paese pubblicato a gennaio 2006 dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, il cui obiettivo preminente era quello di 'consegnare al Paese un sistema dei trasporti competitivo, efficiente, sicuro'. Come evidenziato anche dal rapporto, la logistica è un pilastro della ripresa economica: oggi impatta per circa il 6% del valore del venduto, di cui quasi la metà dovuta a costi di trasporto. La rilevanza della logistica per la competitività del Paese è destinata ad aumentare, in un'economia caratterizzata da fenomeni di globalizzazione e competizione spinta sui prezzi, anche alla luce dell'elevato import-export che connota l'industria italiana. Purtroppo l'Italia sconta un deficit infrastrutturale e un ritardo nello sviluppo del settore dei trasporti, spesso legato alla frammentazione della struttura produttiva e distributiva che impatta negativamente sulla crescita del Paese. Si stima che i soli costi impropri del trasporto dovuti a rallentamenti per traffico, incidenti e code nel 2010 incideranno per l'1.8% del PIL, valore doppio rispetto alla media Europa.

E' emersa quindi l'idea di considerare la logistica come una risorsa pubblica del Sistema Paese, indispensabile fattore di supporto alla logistica dei privati, che a loro volta possono aiutare il raggiungimento di obiettivi collettivi, quali ad esempio la disponibilità di prodotti per consumatori e aziende a prezzi sempre più accessibili, nonché come fattore di competitività e crescita per il Made in Italy.

In attesa della modernizzazione delle infrastrutture, lo Stato può e deve intervenire, tra l'altro con costi e tempi molto più contenuti, attraverso iniziative di sistema volte a colmare l'incapacità del mercato ad investire per risolvere le criticità del sistema logistico italiano (soprattutto quello delle micro-imprese italiane):

- Mancata ottimizzazione tra gli attori della supply chain estesa
- Elevata incidenza dei tempi di inattività del trasporto
- Carente diffusione e standardizzazione dei sistemi informatici e telematici
- Scarsa diffusione di cultura e risorse professionalizzate
- Scarsa organizzazione che porta a bassa diffusione di servizi logistici (outsourcing), elevata diffusione della clausola di resa franco fabbrica ed elevata presenza di ritorni a vuoto

UIRNet è stata ideata coerentemente con la visione definita dal Piano della Logistica: l'iniziativa ha la missione di migliorare l'assetto della logistica italiana attraverso un nuovo modello di sviluppo del Paese in cui pubblico (a tutti i livelli, nazionale e territoriale) e privato (utilizzatore ed erogatore di servizi logistici, nonché la stessa industria nazionale come responsabile della realizzazione dell'iniziativa) collaborano per raggiungere insieme obiettivi individuali ma convergenti nell'interesse del Paese.

UIRNet S.p.A. è stata costituita nel 2005 da un gruppo di Società Interportuali ai sensi del Decreto Ministeriale n°18T del Ministro delle Infrastrutture e Trasporti come soggetto attuatore 'per la progettazione e la realizzazione di un sistema (la Piattaforma) che permetta la interconnessione dei nodi di interscambio modale anche al fine di migliorare la efficienza e la sicurezza nei trasporti su tutto il territorio nazionale.

La Piattaforma, basata su soluzioni info-telematiche aperte e modulari, è orientata alla gestione dei processi logistici e del trasporto merci al fine di realizzare un sistema rete attraverso l'interazione fra gli elementi della filiera produttiva (produzione – trasporto – logistica). Tra i servizi della Piattaforma previsti dal Decreto sono inclusi:

- incontro domanda e offerta
- controllo e monitoraggio delle flotte e carichi
- interscambio dati
- tele-prenotazione
- accesso alle informazioni

Pertanto, l'ambito di intervento di UIRNet è più ampio del supporto al trasporto su gomma: UIRNet ambisce a rilanciare il modello dell'intermodalità a partire da quella terrestre, dando un'enfasi al ruolo dei nodi (gli interporti) che possono svolgere non solo un ruolo di snodo logistico, ma anche una sorta di "Torre di Controllo" territoriale del traffico Merci spingendo la filiera industriale a massimizzare le performance di efficienza e sicurezza.

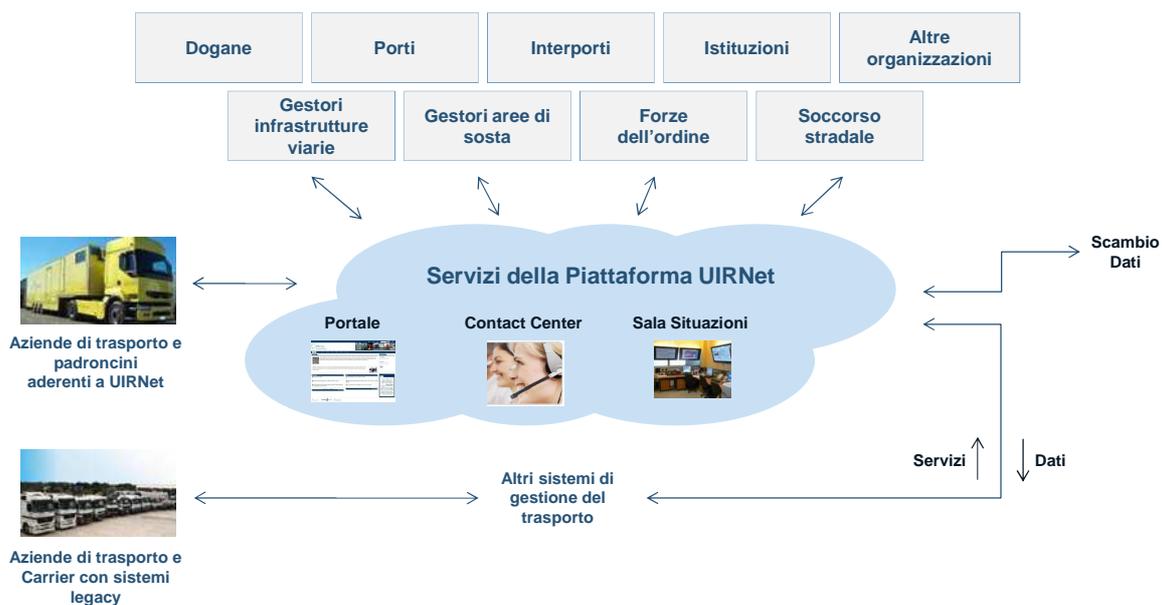


Figura 17 - ambito di intervento di UIRNet

A dicembre 2006, UIRNet ha quindi perfezionato una Convenzione con il Ministero che ha assegnato Euro 22.000.000 per la piena realizzazione del progetto (in occasione della Finanziaria 2008 tali fondi sono stati integrati con ulteriori € 5.000.000, parte dei quali destinati a progetti per la sicurezza stradale). Viceversa sono ancora in attesa di assegnazione i fondi per l'integrazione di UIRNet con i porti italiani (pari a circa € 15.000.000).

Complessivamente ad UIRNet sono stati assegnati € 4,2 milioni di contributi, di cui € 27 milioni per la realizzazione della piattaforma logistica nazionale vincolati all'individuazione di risorse aggiuntive per € 8.295.000 di co-finanziamento. Inoltre, il Ministero mantenendo per sé la proprietà della Piattaforma e il monitoraggio della sua realizzazione, ha previsto che UIRNet la

gestisca ‘a titolo gratuito’ per 20 anni dall’entrata in servizio, in qualità di soggetto attuatore, investendo gli eventuali utili generati per la manutenzione, l’espansione e il co-finanziamento .

I riferimenti normativi e lo schema di finanziamento, evidenziano le peculiarità dell’iniziativa:

- UIRNet è una società di scopo il cui obiettivo esclusivo è l’erogazione di servizi a valore aggiunto per il sistema-rete della logistica – lo sviluppo informatico è solo un fattore abilitante, da integrare con investimenti in promozione e distribuzione presso gli operatori della logistica, assicurando qualità ed efficienza nella gestione dei servizi
- I servizi di UIRNet devono rispondere alle esigenze del mercato, perché la società deve auto sostenersi, attingendo a fonti di finanziamento e di ricavo (per i 20 anni della concessione) aggiuntive ai contributi statali da reperire sulla base della qualità della propria offerta
- UIRNet non si sostituisce al privato ma lo complementa, mediante l’integrazione della filiera produttiva e attraverso la standardizzazione e l’erogazione e di servizi di sistema che i piccoli attori da soli non riescono a garantirsi se non attraverso l’intermediazione di grandi società globali di logistica che colmano il ritardo del pubblico a proprio vantaggio
- UIRNet pur essendo un’iniziativa promossa a livello centrale dal Ministero, prevede in nuce e per decreto la compatibilità con i Piani Regionali di Trasporto, diventando il primo sistema info-telematico pensato in ottica di ‘federalismo’, coerentemente con le variegate necessità di aziende e amministrazioni locali che operano solo a livello territoriale e di gruppi che necessitano invece di uno spazio di azione nazionale o internazionale
- UIRNet nasce per decreto come sistema modulare e aperto e quindi il suo obiettivo è quello di valorizzare (e non sostituire) gli investimenti e le sperimentazioni già avviate, integrando e mettendo in rete quanto di buono è stato realizzato sul territorio
- Nel rispetto delle regole di governance che prevedono la maggioranza degli interporti, il monitoraggio del Ministero e la trasparenza delle gare

con procedure ad evidenza europea, la società UIRNet è aperta ad investitori pubblici e privati , ed in particolare alle associazioni e all'industria (che nei fatti si è dimostrata essere quella nazionale) che ha interesse ad investire sul futuro del Paese con un posizionamento da partner e finanziatore per realizzare un progetto di eccellenza

## **4.2 UIRNET: LA SOCIETÀ**

UIRNet è ad oggi una start-up in fase avanzata che porta avanti un progetto ambizioso senza precedenti in Italia.

Per come è stata concepita UIRNet è una sorta di nucleo strategico e gestionale temporaneo finalizzato alla costruzione e all'avvio del Sistema logistico nazionale.

Sebbene le sue dimensioni siano piuttosto limitate, l'insieme degli stakeholder e delle relazioni che essa deve perseguire e intrattenere per il successo dell'iniziativa è molto esteso. Essa inoltre opera in un ambiente complesso molto frammentato, caratterizzato da un elevato numero di attori ed entità che interagiscono tra loro a diversi livelli, perseguendo obiettivi differenti.

Rapportandosi a tale contesto UIRNet è impegnata in varie macro-attività:

- sul piano tecnico, essa gestisce le attività necessarie alla realizzazione del Sistema logistico nazionale:
  - o stabilendo i requisiti, le funzioni e i servizi che esso deve implementare;
  - o organizzando le gare pubbliche per designare i suoi fornitori / partner tecnologici;
  - o pianificando e gestendo con essi le attività di progettazione, sviluppo e sperimentazione dell'infrastruttura IT desiderata;
  - o definendo e realizzando le attività di base e di supporto per adeguare i sistemi esistenti ad una futura integrazione con l'infrastruttura principale

- sul piano del mercato, essa è responsabile:
  - dell'analisi dei fattori che caratterizzano il mercato e dei bisogni che esso manifesta;
  - della riuscita del prodotto in termini di risposta adeguata alle esigenze dei trasportatori;
  - della comunicazione iniziale dell'iniziativa;
  - dell'ideazione, della progettazione e della realizzazione del sistema che dovrà commercializzare i servizi erogati dalla Piattaforma.
  
- sul piano delle pubbliche relazioni, essa è impegnata nella creazione di un sistema che supporti e favorisca il successo dell'iniziativa, e quindi:
  - nella costruzione e nel mantenimento dei rapporti con le istituzioni centrali;
  - nel coinvolgimento delle Regioni e degli enti locali nell'iniziativa;
  - nella gestione degli accordi con tutti quelli attori rilevanti nelle dinamiche dell'ambiente di riferimento: gestori dei nodi, gestori delle infrastrutture, associazioni di categoria, aziende di trasporto, aziende di produzione, aziende di logistica, ecc.
  
- sul piano finanziario, UIRNet deve reperire i fondi necessari:
  - al co-finanziamento dello sviluppo dell'infrastruttura IT;
  - al finanziamento dei propri costi di struttura;
  - alla creazione della rete di vendita e di erogazione dei servizi offerti sul territorio;
  - alla creazione di partnership che favoriscano l'introduzione sul mercato e il funzionamento del sistema.
  
- sul piano gestionale, essa deve coordinare tutte le attività descritte, perseguendo gli obiettivi di delivery della start-up, mantenendo una struttura quanto più possibile elastica e flessibile, sempre pronta a rispondere alle problematiche e all'emergenze strategiche che via via si presentano.

### **4.3 UIRNET: LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PIANO PROGRAMMATICO**

UIRNet è nata nel 2005 come un'iniziativa di UIR (Unione Interporti Riuniti), tenuta in piedi dal solo Presidente.

Nel corso degli anni, grazie ad una notevole capacità imprenditoriale e una sapiente gestione delle relazioni pubbliche, UIRNet è riuscita a gettare le basi per poter iniziare a svilupparsi ed evolvere in modo ragionato.

Come avviene per molte start-up, anche UIRNet ha dovuto costruire un proprio business plan, seppure snello e orientato principalmente a dimostrare la sostenibilità economica del progetto.

Dopo l'approvazione di tale piano da parte del Ministero a cui è seguita la firma delle Convenzioni con esso, sicura di un impegno concreto dello Stato nell'iniziativa, UIRNet ha iniziato a costruire una vera e propria struttura organizzativa, sulla base della visione, della missione e della strategia da perseguire, in parte esplicitate nel business plan, ma soprattutto concentrate nella mente del Presidente.

Nel 2008, la struttura di UIRNet, con un organico ridotto all'osso, è stata, come spesso accade nelle start-up, completamente assorbita dalle attività tecniche e relazionali, riuscendo ad avviare e a chiudere con successo le gare oggetto delle Convenzioni.

Seguendo quella che in genere è l'evoluzione tipica della pianificazione all'interno di un'impresa, adeguatamente descritta seguendo una prospettiva storica nel secondo capitolo, alla fine del 2008 UIRNet ha avvertito l'esigenza di una pianificazione finanziaria che regolasse gli aspetti gestionali e operativi di breve periodo, consentendo il controllo dell'equilibrio economico-finanziario e la previsione di carenze di capitale circolante. Ha quindi provveduto alla redazione di un primo budget annuale per l'anno 2009.

Se fino a questo momento UIRNet è stata esclusivamente gestita sulla base della consapevolezza del Presidente sul potenziale dell'iniziativa e sulla sua capacità

di valutare le conseguenze di ogni cambiamento, agli inizi del 2009 è stato intrapreso, per sua stessa volontà, un percorso di formalizzazione della strategia.

Al crescere delle attività e quindi con l'evoluzione dell'assetto organizzativo, ma soprattutto al crescere delle aspettative degli stakeholder nei confronti dell'iniziativa, UIRNet ha iniziato a manifestare la volontà di costruire un documento che esplicitasse la sua prospettiva e le sue scelte strategiche e che costituisse un forte strumento di comunicazione per rassicurare i suoi soci e i suoi finanziatori

Per far ciò ha dovuto commissionare innanzitutto un'indagine di mercato al CENSIS, per sostenere le ipotesi di riferimento e ha dovuto richiedere la consulenza di un Advisor Strategico.

Si è cercato quindi di costruire un sistema di pianificazione strategica bilanciando, come discusso nel terzo capitolo, l'approccio tradizionale con una gestione ad hoc, dato il forte contenuto innovativo e la complessità del progetto.

Una delle prime decisioni ha riguardato l'orizzonte temporale: a causa dell'aleatorietà delle variabili in gioco, UIRNet in accordo con i suoi pianificatori ha deciso di iniziare il processo considerando il piano di sostenibilità finanziario esistente, con base ventennale, ed esplicitando le strategie emerse con un grado di dettaglio maggiore in un intervallo di tre anni, in modo da far coprire l'intero periodo di progettazione, sviluppo e sperimentazione della Piattaforma.

Ovviamente il piano, come argomentato in precedenza, contiene sotto-piani con diversi orizzonti temporali, in funzione dell'affidabilità delle informazioni disponibili su tali orizzonti e della necessità di estendere o restringere il periodo di analisi per sostenere un certo aspetto strategico.

Definito ciò la raccolta iniziale delle informazioni necessarie non ha comportato grossi problemi, data la struttura limitata e la concentrazione di esse presso il vertice aziendale, che ha mostrato capacità adeguate ad impostare e supportare il processo di pianificazione; più difficile, invece, si è rivelato l'aggiornamento

delle informazioni e delle opzioni strategiche durante il processo di costruzione del piano.

In un contesto dinamico come quello in cui opera UIRNet è normale che la strategia evolva velocemente ed è pertanto indispensabile che i pianificatori partecipino alla sua evoluzione o comunque ne siano tempestivamente informati.

La logica usata nel processo di pianificazione può essere definita una logica incrementale: collegandosi ai processi di apprendimento della strategia e adattandosi alle decisioni reali del vertice aziendale, basate su esperienza, congetture e intuizione, si è cercato di procedere in modo sistematico, aggiornando continuamente il piano seguendo le interazioni quotidiane tra pianificatori e vertici dell'impresa.

Nel processo attuato i pianificatori hanno contribuito attivamente alla definizione della strategia da esplicitare, creando il seguente loop: la formalizzazione di un certo aspetto strategico permette la sua valutazione in termini quantitativi, sulla base della quale si può rendere necessario un aggiustamento della strategia o una riformulazione della stessa o delle ipotesi su cui si poggia; una volta ridefinita, la strategia viene nuovamente esplicitata, modificando il piano, e si ricomincia il ragionamento.

Tale loop, come discusso nel terzo capitolo, può essere più o meno lungo in funzione dell'orizzonte temporale coperto dal piano, della bontà delle strategie formulate e delle informazioni disponibili per confutarle.

Alla data di delivery del piano comunque tutte le informazioni contenute in esso sono state congelate e si è proceduto alla predisposizione di un processo di revisione del piano con scadenza fissata (trimestralmente), basato su una logica di scorrimento.

Alla fine del 2009, estrapolando dal piano triennale costruito le informazioni e le impostazioni strategiche rilevanti nel 2010, sono state definite le strategie operative per l'anno prossimo, sintetizzate poi quantitativamente nel budget economico e finanziario UIRNet 2010.

Quanto detto finora dimostra che il sistema di pianificazione formale è specifico per ogni impresa. Non sempre la dimensione dell'impresa o la sua strutturazione interna sono sufficienti a stabilire il grado di formalizzazione da utilizzare. UIRNet, ad esempio, per quanto piccola, ha dovuto definire il sistema di pianificazione descritto, tenendo in conto le aspettative degli stakeholder, gli elementi derivanti dall'evoluzione e dalla struttura del settore, le indicazioni provenienti da attori interni e le finalità per cui è stato concepito.

Inoltre, quanto sostenuto nel corso dell'elaborato, è pienamente verificato nella situazione specifica: in UIRNet la formulazione della strategia, come accennato, avviene seguendo un processo continuo, regolato dal vertice aziendale; la pianificazione è solo un mezzo per esplicitarla e comunicarla sia all'interno che all'esterno.

#### **4.4 UIRNET: IL PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE**

Il piano UIRNet, rispettando quanto discusso nel terzo capitolo, deriva da un sistema di sottopiani, integrati sulla base dell'analisi e dell'esplicitazione delle condizioni di fondo.

Il piano è articolato in una serie di sezioni che ne rappresentano le dimensioni principali:

4.4.1 Condizioni di fondo: Vision, Mission e contesto

4.4.2 Progetto industriale: realizzazione dei servizi UIRNet

4.4.3 Piano di partnership: le relazioni necessarie al Sistema

4.4.4 Piano di marketing e commercializzazione

4.4.5 Piano organizzativo e di struttura

#### 4.4.6 Piano finanziario: modello di finanziamento e sostenibilità economica

Di seguito viene riportato un estratto del piano, riformulato in forma discorsiva per ovvie ragioni. In esso sono facilmente riscontrabili le impostazioni di base e gli aspetti trattati in forma teorica e generale nel corso di questo elaborato.



Figura 18 - Il piano strategico triennale di UIRNet

#### 4.4.1 Le condizioni di fondo: Vision, Mission e contesto

UIRNet si rivolge agli operatori della filiera produzione-trasporto-logistica con l'obiettivo di migliorare efficienza e sicurezza attraverso lo sviluppo di una piattaforma nazionale della logistica.



Figura 19- Missione di UIRNet

Il progetto industriale UIRNet si è rivolto in primis al mondo dell'autotrasporto, che rappresenta il cuore del sistema logistico italiano e la base di partenza per intercettare traffico per l'intermodalità. Infatti sulla gomma transitano oltre 1,5 miliardi di tonnellate di merci, rispetto a 0,5 miliardi di tonnellate di traffico marittimo e 0,1 miliardi di tonnellate su traffico merci su treno. Particolare attenzione è rivolta alla piccola impresa (il 94% gestisce flotte con meno di 10 mezzi), che deve affrontare una competizione internazionale sempre più agguerrita e dotata, senza avere la forza e gli strumenti per migliorare la propria competitività e per assicurare adeguati standard di sicurezza.

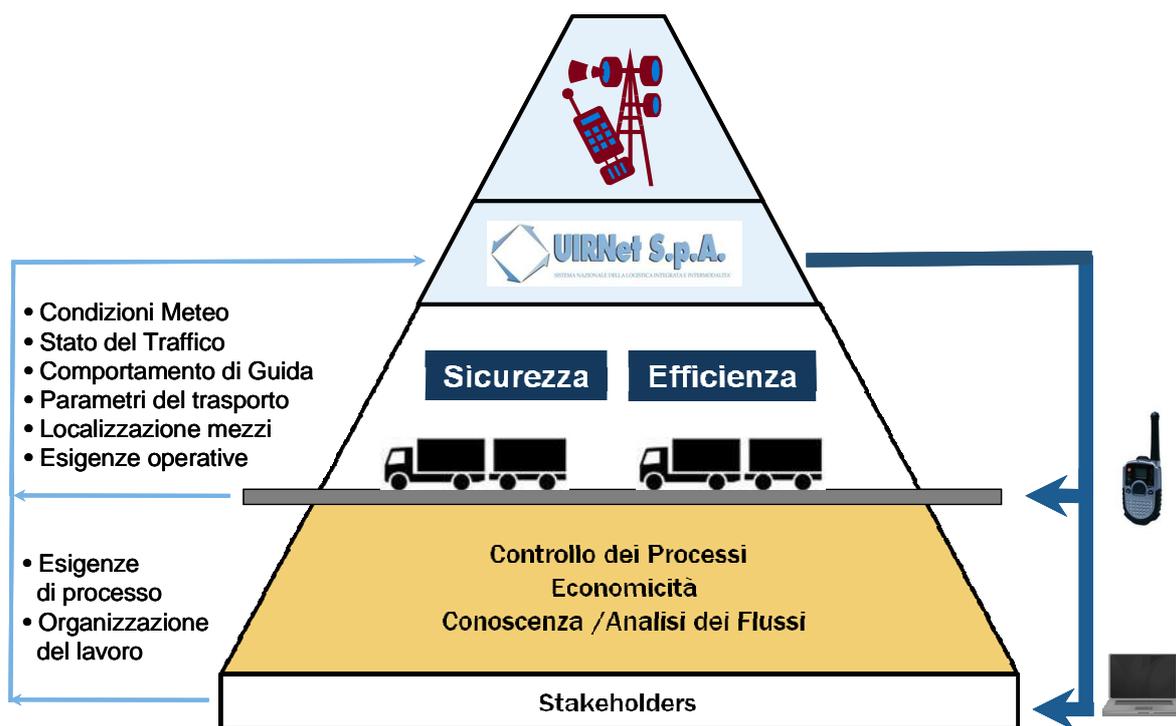


Figura 20 - Modello operativo UIRNet

Sulla base dell'esplicitazione di mission e vision, e delle condizioni di riferimento che caratterizzano il contesto di UIRNet, già discusse in precedenza, è stato possibile derivare una serie di linee guida ritenute fondamentali per il successo dell'iniziativa, raggruppate su 3 livelli.

### 1. Livello di Business

- Definire una value proposition forte e chiara per tutti gli stakeholder (Interporti, autotrasportatori, Ferrovie, Strade, Istituzioni, Dogane, operatori,...)
- Assicurare la sostenibilità economica e un ritorno (qualitativo e/o economico) sin dalle prime fasi del progetto
- Minimizzare discontinuità e investimenti per gli stakeholders involvement

- Allocare costi del progetto tra gli stakeholder in funzione dei benefici
- Misurare e comunicare i risultati

## 2. Livello tecnico

- Usabilità
- “Keep it simple”
- “Good and stable specifications”
- Utilizzare ‘proven technologies
- Modularità, scalabilità e flessibilità verso usi futuri
- Indipendenza da vendor (open standards, multi-sourcing,...)
- Attenzione ai trade-off tra performance, costi, sicurezza (meglio nemico del bene)

## 3. Livello di implementazione

- Piano di implementazione modulare, guidato da obiettivi di business
- Governance chiara e forte
- Schedule management (con forte attenzione al critical path)
- Attenzione agli aspetti legali
- Indentificare un “project champion” a livello istituzionale durante l’esecuzione del progetto
- Focus su comunicazione e training
- Coinvolgimento risorse

### **4.4.2 Il piano di marketing e commercializzazione**

In questa sezione sono condensate tutte le analisi, le ipotesi e i risultati delle attività riguardanti la valutazione delle dimensioni del mercato e delle sue esigenze, la sua segmentazione e ovviamente la strategia di go-to market.

I dati dimensionali evidenziano la rilevanza dell’auto-trasporto: in Italia circolano 3.8 milioni di autoveicoli adibiti al trasporto merci, di cui oltre 50.000 trasportano merci pericolose. 3.4 milioni (quasi il 90%) di mezzi sono posseduti

dalle aziende in conto proprio e 440.000 sono gestiti in conto terzi (tipicamente sono autotreni e autocarri di maggiori dimensioni). Parte del trasporto non è censito perché delegato alle società di logistica internazionale e ai loro trasportatori, per effetto della clausola di franco fabbrica che oramai incide sul 70% delle vendite internazionali.

CATEGORIA DI VEICOLI	CONTO TERZI		CONTO PRORIO		TOTALE	
TOT. AUTOCARRI ISOLATI	8,17%		91,83%		100%	
TOT. AUTOCARRI ISOLATI	295.910	68%	3.326.090	99%	3.622.001	95%
< 3, 5 T.	162.150	37,03%	3.080.850	91,52%	3.243.000	85,25%
> 3,5 T < 6 T	23.400	5,34%	93.600	2,78%	117.000	3,08%
> 6 T < 9 T	21.560	4,92%	55.440	1,65%	77.000	2,02%
> 9 T	88.800	20,28%	96.200	2,86%	185.000	4,86%
AUTOTRENI ED AUTOARTICOLATI	78,00%		22,00%		100%	
AUTOTRENI ED AUTOARTICOLATI	141.960	32%	40.040	1%	182.000	5%
TOTALE AUTOVEICOLI	11,51%		88,49%		100%	
TOTALE AUTOVEICOLI	437.870	100%	3.366.130	100%	3.804.001	100%
MOTRICI E TRATTORI	80,00%		20,00%		100%	
MOTRICI E TRATTORI	115.200		28.800		144.000	

Fonte: ACI, ANFIA, ANIA, analisi Confetra su dati 2006

Figura 21 - Classificazione veicoli presenti sul mercato

Per meglio comprendere le esigenze del mercato, UIRNet ha istituito un Forum periodico con operatori della logistica e partner dell'iniziativa, e successivamente ha commissionato un'indagine di mercato del Censis, su oltre 400 imprese dell'autotrasporto, rappresentative di un universo di riferimento composto da 108.800 imprese specializzate: 300 imprese di piccole dimensioni (padroncini) sono state contattate telefonicamente, 100 interviste sono state fornite dalle Associazioni di categoria (Fai Service, Trasporto Unito, CNA, Confartigianato Trasporti) con focus su imprese tendenti alla media dimensione. I risultati dell'indagine, forniti a luglio 2009, hanno evidenziato tre principali aree di intervento.

Aree di intervento	Esempio servizi	Priorità
<b>1) Riduzione dei tempi delle operazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sbrigare pratiche burocratiche durante il viaggio, senza fermarsi attraverso la smaterializzazione dei documenti e il pagamento elettronico</li> <li>· Comprimere i tempi di attesa per operazioni di carico e scarico (es. prenotando il terminalista e avvisandolo di eventuali ritardi/anticipi)</li> <li>· Evitare code per traffico e incidenti</li> <li>· <i>Fast track</i> presso interporti, porti, dogane, valichi</li> <li>· Semplificare e velocizzare i controlli per gli Aderenti</li> </ul>	Alta
<b>2) Migliorare la pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evitare viaggi a vuoto o con poco carico, facilitando l'incontro tra domanda e offerta</li> <li>· Pianificare meglio i trasporti anche valorizzando le opportunità dell'intermodalità</li> <li>· <i>Biglietto unico</i> - Prenotare servizi per il trasporto (anche a supporto dell'intermodalità)</li> <li>· Facilitare lo scambio delle informazioni</li> </ul>	Medio-Alta
<b>3) Ridurre i rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumentare la sicurezza stradale, attraverso una segnalazione mirata e puntuale dei pericoli e degli imprevisti (meteo, code, incidenti, ...)</li> <li>· Offrire strumenti per il controllo delle flotte</li> <li>· Tracciare i carichi, con focus su merci pericolose</li> <li>· Attivare rapidamente soccorsi per situazioni di</li> </ul>	Media

Aree di intervento	Esempio servizi	Priorità
	emergenza e facilitare il lavoro delle forze dell'ordine e degli operatori della sicurezza	

La ricerca ha anche evidenziato che tre segmenti degli operatori della logistica, rappresentativi del 60% del mercato, hanno interesse all'offerta di UIRNet.

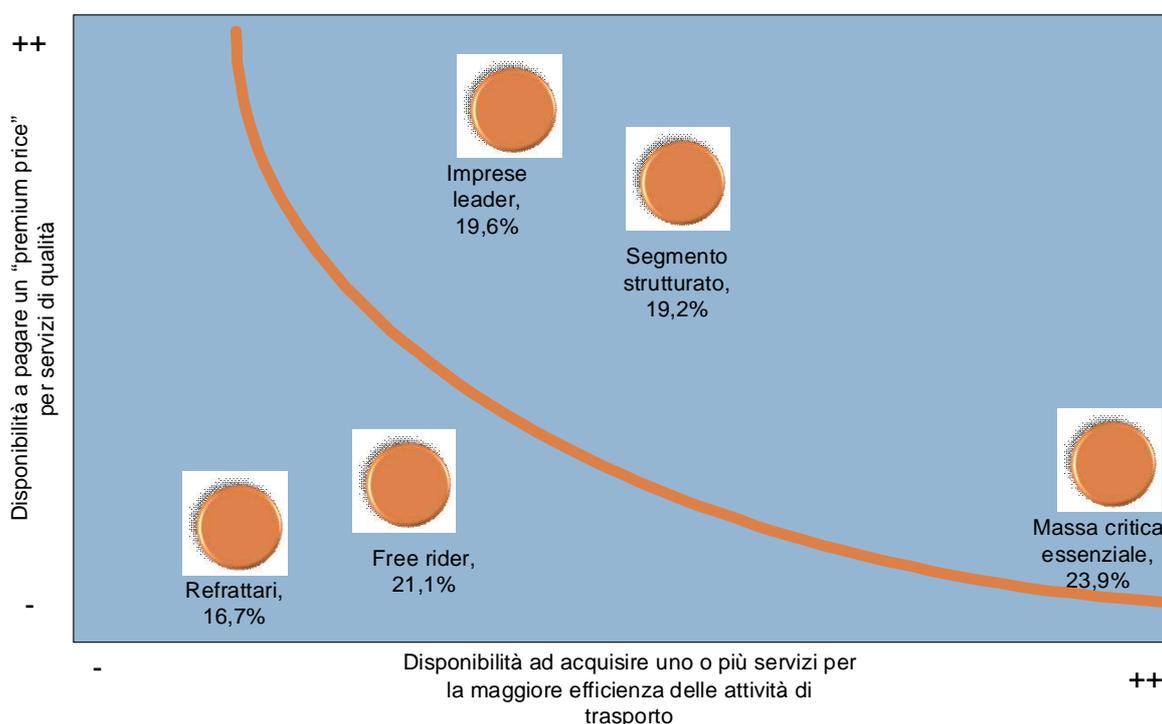


Figura 22 - Analisi del mercato dell'autotrasporto - fonte: indagine Censis

Di questi, il segmento strutturato e le imprese leader, sono costituiti da aziende di media dimensione tipicamente già dotate di strumenti di fleet management e focalizzati su viaggi di lungo raggio, operando anche con soluzioni intermodali: l'indagine ha evidenziato un'elevata disponibilità ad acquisire servizi a valore aggiunto di qualità -anche pagando un premium price e utilizzando strumenti sofisticati- al fine di integrarsi maggiormente con gli operatori della filiera e per accedere ad informazioni che possano usare per migliorare la qualità del loro servizio e i tempi di consegna.

Il cluster denominato dal Censis, massa critica essenziale, è invece caratterizzato dalla micro-impresa (principalmente padroncini), che opera su tratte di breve-medio raggio, usualmente senza supporto di operatori intermodali. Questo cluster è ben disposto ad utilizzare i servizi UIRNet per innovare e migliorare l'efficienza dei propri processi, anche se viene richiesto un modello di accesso molto semplificato (possibilmente basato sul semplice telefonino) e di basso costo.

L'indagine ha pertanto validato l'impostazione della Piattaforma UIRNet, che si è focalizzata su tre categorie di servizi che sono già in fase di implementazione e che saranno completati entro il 2010-2011:

1. UIRNet Alert - Servizi di infomobilità per i trasportatori in mobilità (in corso di realizzazione a partire da fine 2009)
2. UIRNet Web Services - Servizi di logistica integrata per gli organizzatori del trasporto lato domanda e offerta (in corso di realizzazione entro il 2010-2011)
3. UIRNet Sicurezza – soluzioni per la sicurezza fisica negli interporti (in fase di completamento entro inizio 2010)

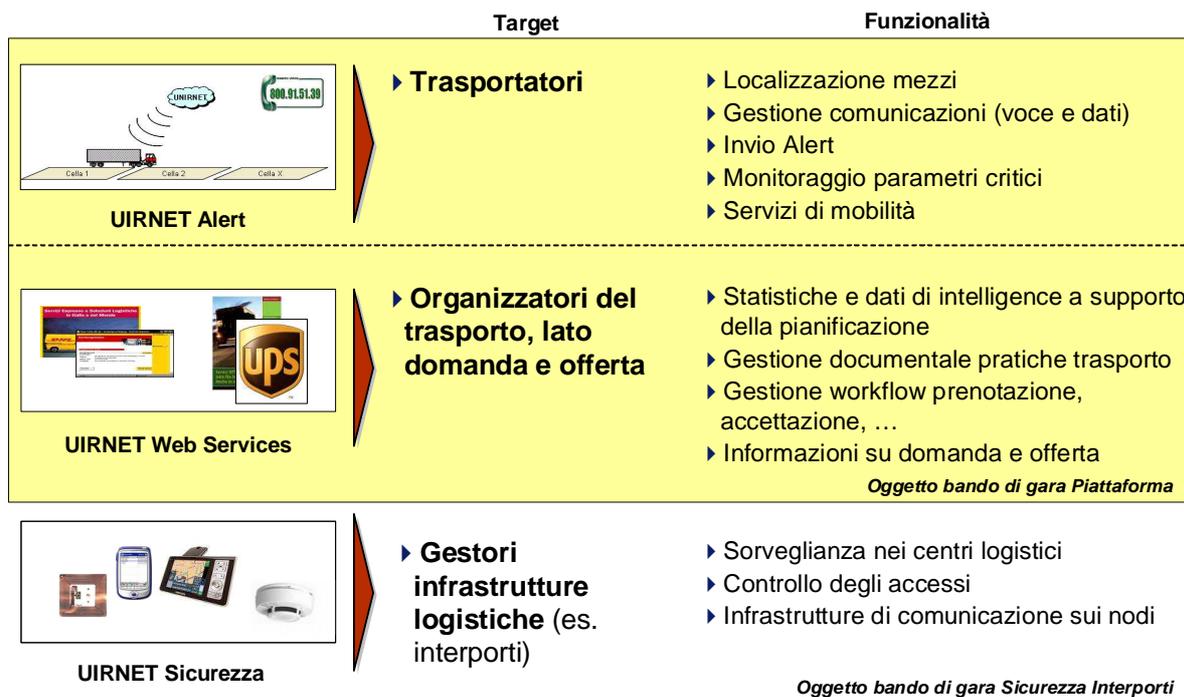


Figura 23 - Categorie servizi UIRNet

I servizi di infomobilità UIRNet Alert sono rivolti essenzialmente al trasportatore, che grazie al suo telefonino o a un apparato di bordo (On Board Unit) si connette al centro servizi UIRNet e può dialogare con a Sala Situazioni di UIRNet (o alle sue emanazioni regionali) in modo geo-referenziato così da poter accedere a informazione e servizi info-telematici. I servizi di info-mobilità possono valorizzare soluzioni di fleet management esistenti, richiedere l'installazione di un apparato di bordo con GPS convenzionato da UIRNet, oppure utilizzare il normale telefonino del trasportatore dotato di una SIM con funzionalità specifiche.

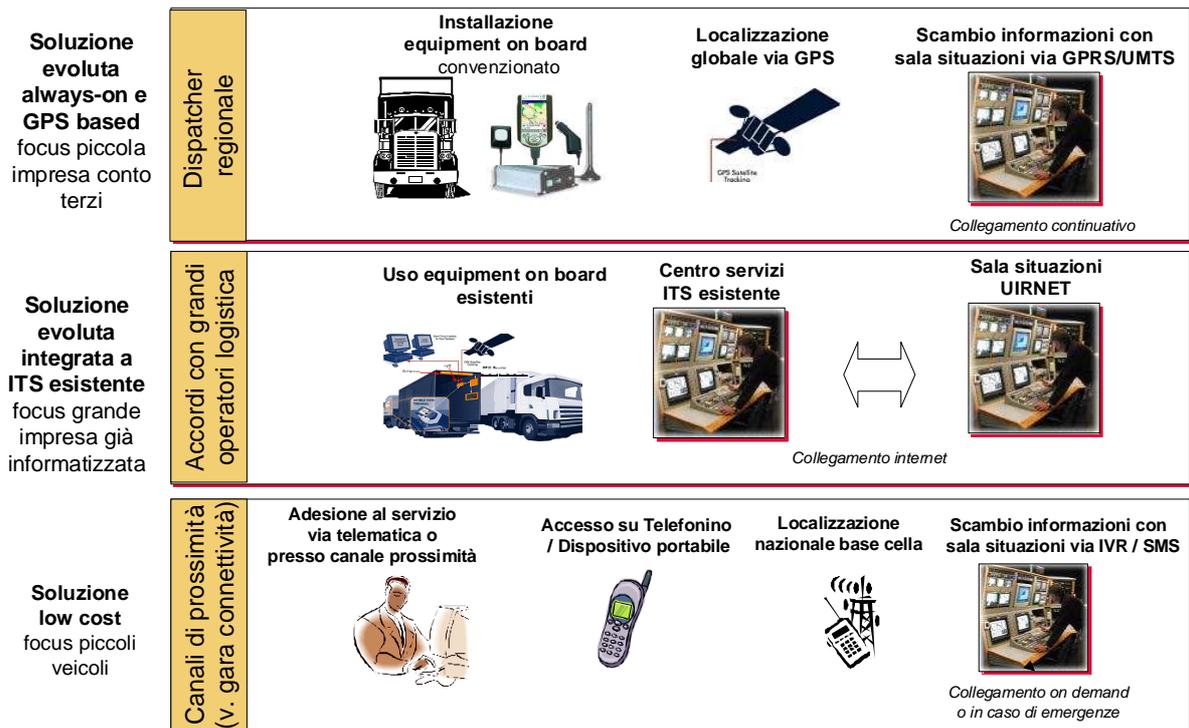


Figura 24 - Opzioni di soluzioni di infomobilità per gli Aderenti alla Piattaforma UIRNet

I servizi di logistica integrata UIRNet Web Services sono invece rivolti all'intera comunità della logistica, ed in particolare agli organizzatori del trasporto (lato domanda e offerta) con l'obiettivo di interconnettere i sistemi informativi legacy degli enti e delle aziende che necessitano di collaborare per integrare l'intera filiera produttiva, soprattutto nell'ambito dell'intermodalità.

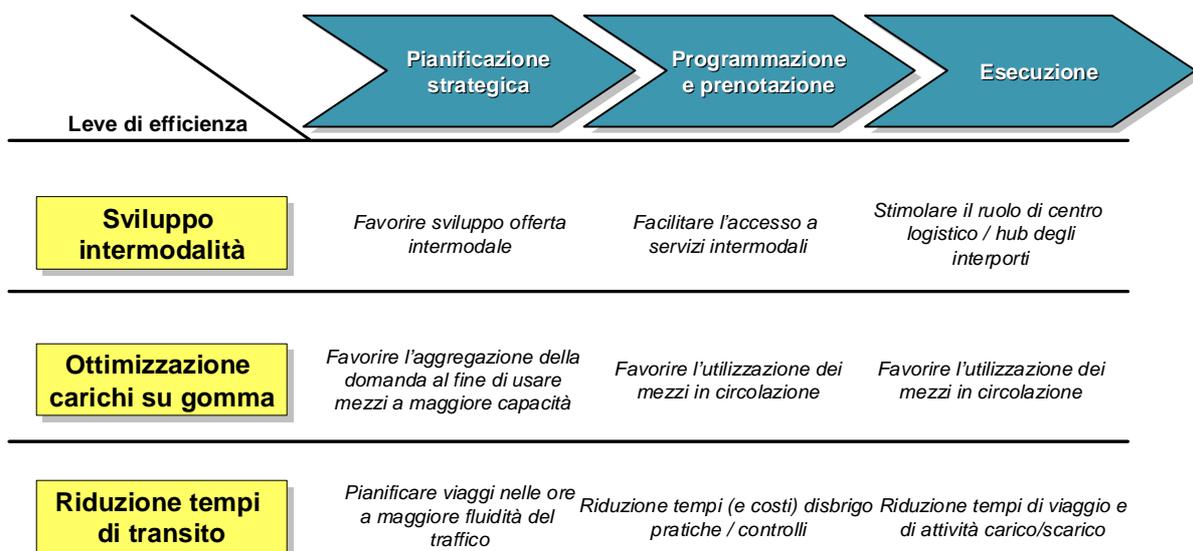


Figura 25 - driver di efficienza messi a disposizione dai servizi UIRNet Web Services

Lo sviluppo di una piattaforma nazionale per la logistica integrata, ed in particolare l'implementazione dei servizi di UIRNet Web Services, potrà favorire sul territorio italiano l'Intermodalità. Potranno trarne vantaggio:

- la pianificazione strategica, dal momento che sarà possibile usufruire, una volta che UIRNet sarà funzionante a regime, di un database storico su diverse direttrici e tipologie di traffico e di una bacheca su richieste di trasporto su lunga distanza non attualmente coperte dall'intermodale; UIRNet in qualità di catalizzatore delle informazioni e best practice potrà, inoltre, supportare le autorità competenti nella attività normativa e di regolazione e cooperare affinché si riducano i vincoli allo sviluppo dell'intermodalità;
- la programmazione e prenotazione, dal momento che la piattaforma darà ampia visibilità ai fornitori dell'offerta intermodale offrendo ai committenti la possibilità di acquisto di servizi di trasporto (gomma, ferro, mare, intermodale) e di prenotazione di servizi alle merci presso i nodi intermodali (carico/scarico, stoccaggio, groupage/degroupage, controlli sanitari e/o doganali ecc.) facilitandone l'accesso e velocizzandone i processi; UIRNet consentirà, inoltre, il monitoraggio e la gestione del trasporto su gomma a livello nazionale così come attualmente già fanno

l'ERTMS (European Rail Traffic Management System) per il trasporto su ferro, il VTS (Vessel Traffic Service) per il trasporto via mare e l'ATM (Air Traffic Management) per il trasporto aereo;

- la esecuzione, dal momento che saranno offerti tramite la piattaforma servizi di Marketplace e servizi logistici last-minute per i trasportatori presso gli interporti UIRNet; la piattaforma si farà inoltre promotrice della realizzazione di un Documento Unico di Trasporto (strutturato, facilmente informatizzabile e utilizzato per mezzo di tecnologie e strumenti web-based) che riunisca in un unico standard tutte le informazioni contenute nei documenti cartacei emessi in relazione al trasporto door to door.

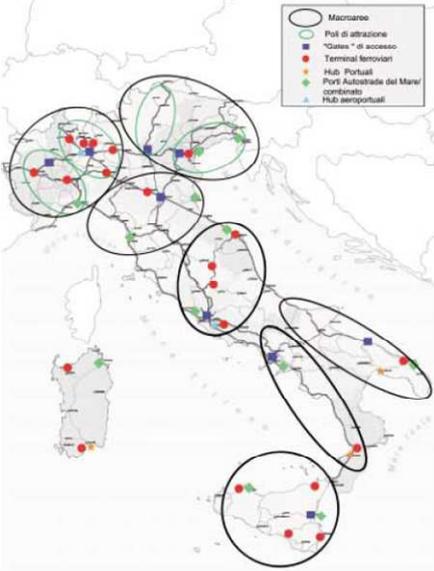
Una parte importante dei servizi di logistica integrata riguarda in particolare l'apertura della Piattaforma al controllo delle Merci Pericolose, che oggi rappresentano circa il 5% dei trasporti nazionali e che in alcuni casi sono causa di incidenti di elevata gravità. Si deve notare che per il trasporto su gomma, a differenza del trasporto ferroviario ed aereo, non esiste ad oggi nessuna realtà attiva sulla gestione della pianificazione delle missioni sul monitoraggio in tempo reale dei carichi critici. Su questo tema in particolare la Piattaforma UIRNet sarà abilitante per:

- Prevenzione e gestione dei rischi legati alla scelta del tragitto – mediante un modulo specifico sarà possibile valutare la rischiosità associata ai vari percorsi scelti, nonché attivare un monitoraggio tale da distanziare preventivamente i trasporti critici presenti sulla stessa rotta
- Monitoraggio in tempo reale – mediante la sala situazioni (e l'imposizione dei dispositivi sui mezzi) sarà possibile tenere traccia dell'effettiva posizione dei trasporti pericolosi

Verranno inoltre implementate delle localizzazioni della Piattaforma a livello territoriale (UIRNet Solutions), al fine di intercettare e rispondere alle esigenze

specifiche delle macro-aree logistiche dei poli di attrazione e terminal per il trasporto combinato.

**Macro-aree logistiche dei poli di attrazione e terminal per il trasporto combinato – Fonte Piano per la Logistica - 2006**



**Distribuzione interporti su target primario**

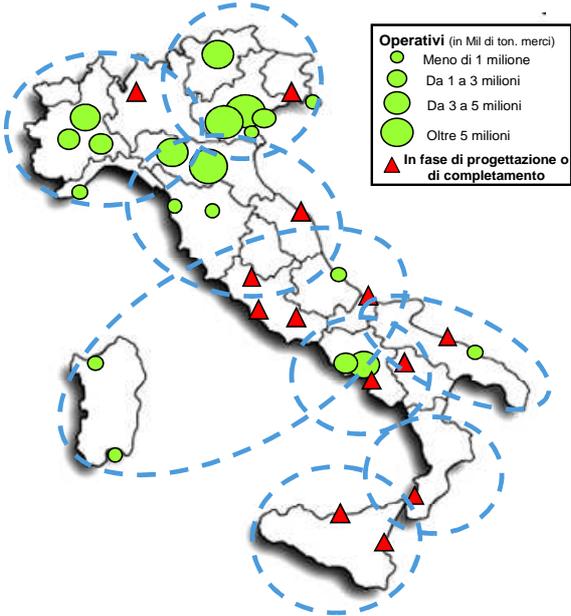


Figura 26 - Confronto Piano Logistico 2006 con Piano Territoriale UIRNet

Al fine di favorire una gestione autonoma delle diverse soluzioni territoriali, UIRNet costituirà delle Joint Venture locali con società partecipate denominate Dispatcher Regionali che avranno il compito di implementare le soluzioni territoriali UIRNet Solutions e di gestire la relazione con enti e soggetti finanziatori locali (es. Regioni), Associazioni e operatori del trasporto. Il ruolo dei Dispatcher Regionali avrà quindi una valenza non solo industriale per la personalizzazione territoriale dei servizi UIRNet, ma anche politica, commerciale e finanziaria.

La strategia di penetrazione del mercato prevede un approccio differenziato su tre categorie di utenti.

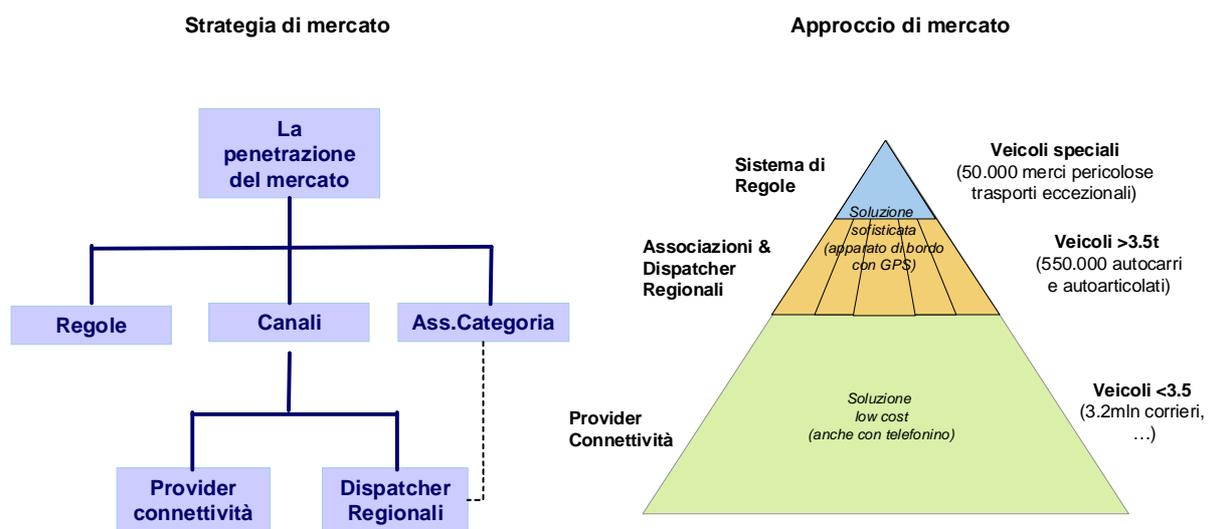


Figura 27 - Strategia di marketing

Per quanto riguarda la parte “alta” del mercato costituita da veicoli speciali (oltre 50.000 mezzi) che sono particolarmente rilevanti ai fini della messa in sicurezza delle strade (es. relativi al trasporti di merci pericolosi), è auspicabile che il Governo intervenga con delle regole impongano l’adesione alla Piattaforma per garantire la sicurezza nei trasporti.

Per quanto attiene ai veicoli di maggiori dimensioni, quali ad esempio gli autocarri che trasportano oltre 3.5 tonnellate e gli autoarticolati (oltre 500.000

mezzi), questo segmento è tipicamente gestito da società specializzate che operano in conto terzi. E' opportuno in questo caso un approccio al mercato con un forte supporto territoriale basato sul ruolo dei Dispatcher Regionali e la sponsorizzazione delle Associazioni di Categoria.

Ci si attende che entrambi questi segmenti si dotino di apparati di bordo (dotati di necessari sensori nel caso di veicoli speciali) con GPS per accedere ai servizi della Piattaforma.

Infine il mercato con minori esigenze di sicurezza ed efficienza del trasporto rappresentato da oltre 3 milioni di mezzi tipicamente di minori dimensioni e gestiti in conto proprio, verrà gestito anche con canali più orientati al 'mass market', quali ad esempio la rete distribuzione del Provider di telecomunicazioni a cui verrà assegnata la gara della connettività. Si prevede infatti che questi trasportatori almeno inizialmente si avvicineranno alla Piattaforma utilizzando soluzioni low cost auto-installanti o basate sull'utilizzo del semplice telefonino con SIM predisposta ad erogare servizi di infomobilità.

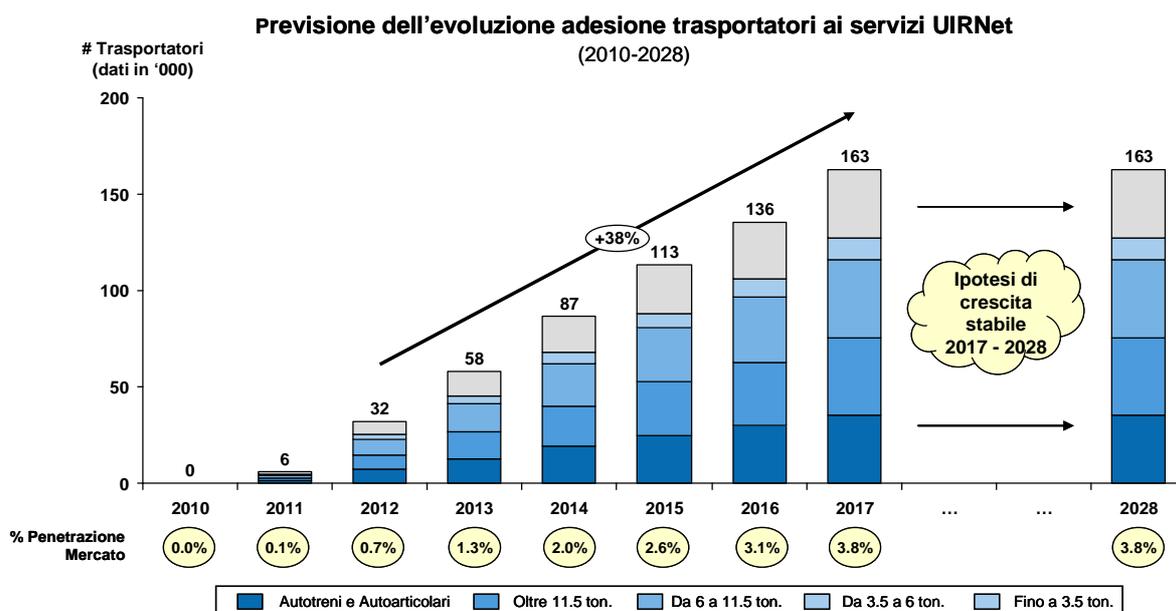


Figura 28 - Previsione aderenti UIRNet

Il piano di penetrazione sul mercato sarà supportato anche da iniziative di marketing su diversi media. Sulla base dell'indagine Censis il piano dovrà comprendere iniziative su stampa specializzata, radio, siti internet specializzati e iniziative di comunicazione ed eventi delle associazioni di categoria. Già oggi UIRNet ha una campagna di comunicazione in corso con presenza sulla rete autostradale.

#### **4.4.3 Il progetto industriale: la realizzazione dei servizi UIRNet**

Questa sezione corrisponde al piano tecnico discusso nel terzo capitolo. Essa, integrandosi con le informazioni provenienti dal piano di marketing, formalizza le decisioni e le attività riguardanti la progettazione, lo sviluppo e la realizzazione dei servizi.

Lo sviluppo della piattaforma UIRNet, e quindi l'attivazione del progetto industriale è stato assegnato, tramite una gara ad evidenza europea, al gruppo Finmeccanica (attraverso le controllate Elsig Datamat Spa e Telespazio Spa) e Autostrade per l'Italia. Il 23 Dicembre 2008, le stesse società sono quindi diventate azioniste di UIRNet con una quota globale del 14,3% mediante un aumento di capitale con sovrapprezzo di € 3.600.000, confermando il modello di collaborazione pubblico-privato dell'iniziativa. La gara per lo Sviluppo della Piattaforma vinta dal gruppo Finmeccanica con Autostrade prevede il lancio dei servizi di Infomobilità entro 18 mesi dall'accordo e la piena realizzazione della Piattaforma entro il 2011. Nel 2009 verrà anche assegnata la Gara per i servizi di Connettività, per attivare e distribuire le SIM e i relativi servizi di infomobilità dei telefonini e apparati di bordo degli Aderenti alla Piattaforma. Anche la gara per la connettività prevede la partecipazione azionaria del vincitore con un investimento di almeno € 1.000.000 per il 5 % delle azioni di UIRNet.

Il progetto industriale UIRNet prevede che con i finanziamenti già ricevuti vengano sperimentate soluzioni innovative anche per la Sicurezza Stradale: ad

oggi è stato preparato un progetto (che verrà realizzato tramite la “Gara 4”) per segnalare rapidamente le emergenze e richieste di soccorso

Come estensione del piano industriale, è prevista l’implementazione di ulteriori moduli (per i quali saranno necessari finanziamenti aggiuntivi come nel caso dell’integrazione del sistema al mondo dei porti) e/o integrazioni della Piattaforma (attraverso partnership con sistemi logistici sviluppati a livello nazionale e territoriale). Entrambe queste opportunità verranno meglio specificate nei paragrafi successivi.

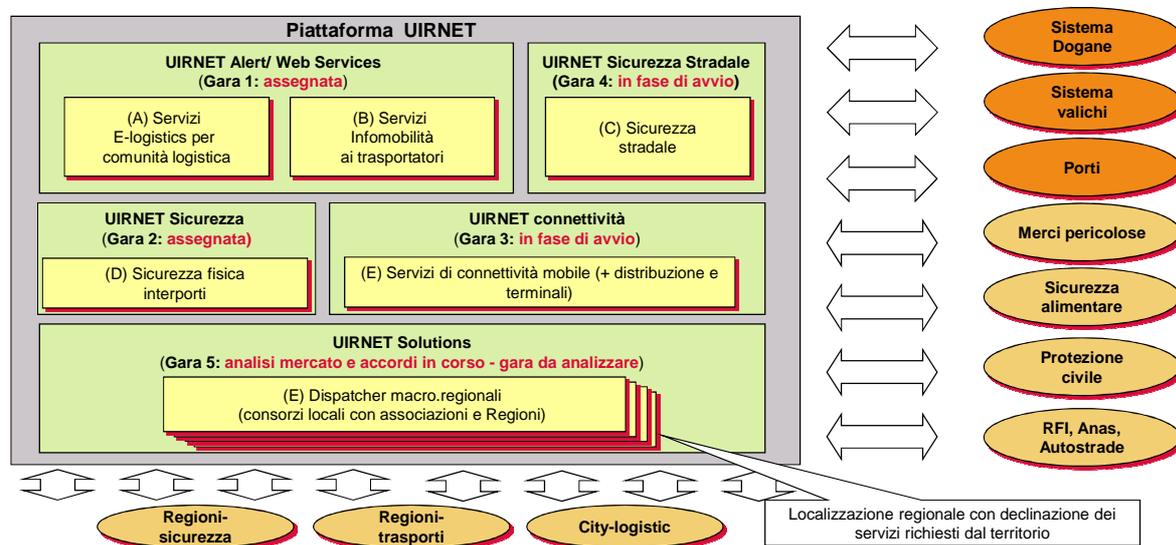


Figura 29 - Sintesi dell’architettura della Piattaforma UIRNet

La realizzazione della Piattaforma sta avvenendo tramite due gare:

- Gara 1 relativa alla realizzazione della piattaforma vera e propria (assegnata all’RTI ElsagDatamat – Telespazio e Autostrade per l’Italia);
- Gara 3 (assegnata a Telecom Italia) relativa alla gestione degli aspetti di connettività e dispositivi di telefonia mobile indirizzati al segmento mass market).

UIRNET ha anche attivato altre due gare in tema di sicurezza che si pongono obiettivi sinergici, in particolare:

- Gara 2 (assegnata) relativa, al miglioramento della sicurezza negli interporti, che svilupperà anche una parte del modulo Piattaforma dedicato alle interconnessioni;
- Gara 4 (in fase di assegnazione) che ha l'obiettivo di sviluppare funzionalità per migliorare la sicurezza stradale.

Nel piano tecnico viene anche riportata una sintesi dell'architettura tecnologica e funzionale dell'infrastruttura IT desiderata e le linee guida per indirizzare l'operatività relativa.

#### **4.4.4 Il piano di partnership: le relazioni necessarie al Sistema**

Questa sezione del piano, sebbene raramente riscontrabile nella trattazione teorica della letteratura aziendale, è fondamentale per l'iniziativa UIRNet.

Come già accennato la necessità della formalizzazione della strategia è dipesa anche da un bisogno di comunicazione verso gli stakeholder e gli attori dell'ambiente esterno.

Inoltre per le caratteristiche specifiche della società e del progetto gestito si è resa indispensabile una razionalizzazione del contesto e una pianificazione delle relazioni e delle collaborazioni da perseguire e mantenere.

Il sistema rete UIRNet fa riferimento ad un'ampia comunità di attori che includono:

- Istituzioni, che potranno godere degli effetti benefici generati dall'incremento della sicurezza e dell'efficienza del trasporto

- Gestori di nodi e infrastrutture: gestori di interporti, porti, centri e infrastrutture logistiche, a cui UIRNET si rivolge permettendo un più sicuro ed efficiente trasporto
- Trasportatori (padroncini, PMI, grandi imprese di trasporto, che effettuano servizi di trasporto sia a livello nazionale che internazionale)
- Aziende della logistica, che potranno trovare in UIRNET un valido supporto alle loro operazioni ed inoltre proporre servizi sviluppati da loro per la comunità dei trasportatori, grazie all'interoperabilità offerta dalla Piattaforma
- Aziende produttive, che potranno trovare in UIRNET una comunità di fornitori di servizi di trasporto e logistica.

UIRNet ha iniziato a coinvolgere tale comunità attraverso una pluralità di iniziative di collaborazione.

#### Soggetti da coinvolgere nel progetto UIRNet

Enti Pubblici	Nodi	Infrastrutture	Associazioni Trasporto	Associazioni Logistica ed altre	Associazioni Industriali	Operatori Trasporto
Ministero Infrastrutture e Trasporti	Interporti	Ferrovie/RFI	Anita	Assologistica	Confindustria	Trenitalia
Dogane	Valichi	AISCAT	Fai	Assoporti	Confapi	Cemat
Comitato Centrale Albo Autotrasporto	Porti	Autostrade	Fita/CNA	Assoterminal	Confcommercio	Italcontainer
Regioni	Autoporti	ANAS	Trasporto Unito	Federcorrieri		MTO
Ministero Interni	Centri Intermodali	Altre Autostrade	Confartigianato Trasporti	Federchimica		Aziende Autotrasporto Consorzi/Cooperative
Ministero Ambiente	Aeroporti		ANCS/Lega Coop, AGC, ...			Autotrasportatori Monoveicolari
Capitanerie			Confetra			Case di Spedizione
Sanitario Fitopatologico			Federspedi			Doganalisti
VVFF			Confitarma			Armatori
Protezione Civile	Già coinvolti		Federagenti			Agenti Marittimi

Le Associazioni del Trasporto sono state invitate a partecipare attivamente al progetto (anche in veste di azionisti) e allo sviluppo dei Dispatcher Regionali. Ad oggi **Fondazione SLALA** (Sistema Logistico del Nord Ovest d'Italia), **FAI** (Federazione Autotrasportatori Italiani) e **Confartigianato Trasporti** hanno già approvato l'ingresso in UIRNet e hanno proposto iniziative di collaborazione territoriale.

Figura 30 - Quadro dei soggetti da coinvolgere nell'iniziativa UIRNet

Il piano di partnership si sviluppa su tre assi principali: nazionale, regionale e commerciale.

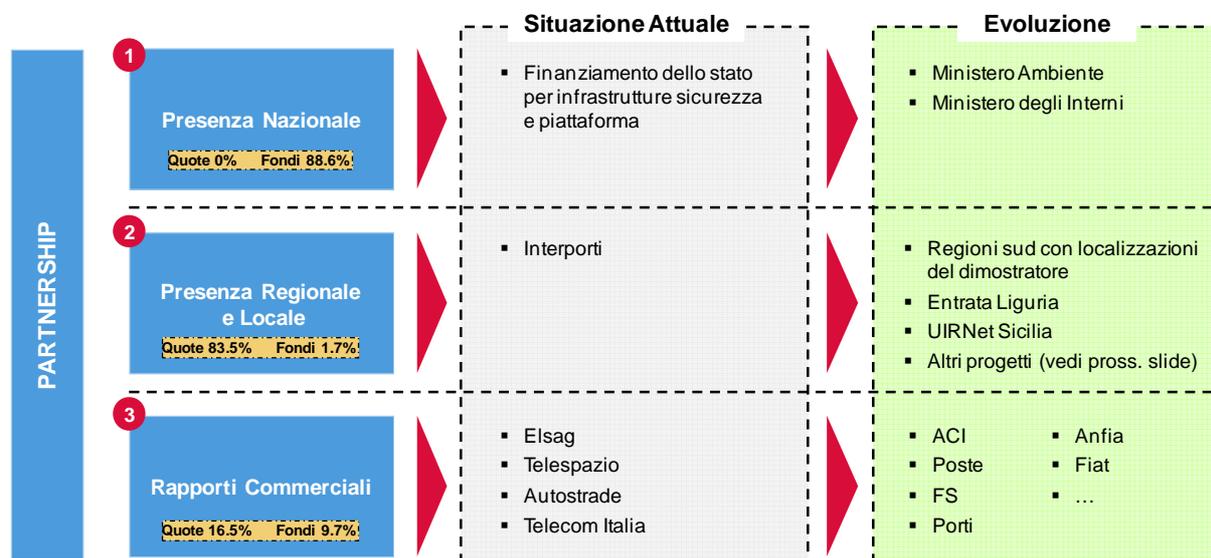


Figura 31 - Assi di sviluppo del piano di partnership

Il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti è il committente del progetto e oltre agli obiettivi specifici dell'iniziativa definiti dal Decreto Ministeriale 18T del 2005 e dalla successiva Convenzione, attraverso il suo sottosegretario di Stato, ha intravisto per UIRNet il ruolo di 'braccio telematico per le politiche del Dipartimento dei trasporti terrestri e del trasporto intermodale'. Inoltre sotto l'egida del Ministero si sta sviluppato un accordo con il Comitato Centrale dell'Albo dell'Autotrasporto per l'integrazione tra la Piattaforma UIRNet e un sistema intelligente di accesso ai Valichi.

Il 23 Dicembre 2008 il gruppo Finmeccanica (attraverso le controllate Elsag Datamat Spa e Telespazio Spa) e Autostrade per l'Italia sono diventati azionisti della società UIRNet ed è stato sottoscritto un contratto della durata di 36 mesi per la piena realizzazione ed avviamento della Piattaforma (moduli UIRNet Alert e UIRNet Web Services). La partnership con il gruppo Finmeccanica consente a UIRNet di facilitare l'integrazione con altri sistemi per il traffico marittimo e le attività portuali (es. sistema E-port per l'Autorità Portuale di

Genova, e il VTS – Vessel Traffic Service realizzato per svariati porti in Italia) e per il controllo delle merci pericolose e dei rifiuti speciali.

Le Associazioni del Trasporto sono state invitate a partecipare attivamente al progetto (anche in veste di azionisti) e allo sviluppo dei Dispatcher Regionali. Ad oggi Fondazione SLALA (Sistema Logistico del Nord Ovest d'Italia), FAI (Federazione Autotrasportatori Italiani) e Confartigianato Trasporti hanno già confermato il supporto al progetto di UIRNet, proponendo anche iniziative di collaborazione territoriale.

Anche le Regioni hanno espresso interesse a partecipare ai Dispatcher Regionali al fine di implementare le macro-aree logistiche previste dal Piano per la logistica. In questo contesto, diverse Regioni sono favorevoli a finanziare l'iniziativa valorizzando fondi europei e ad integrare progetti e risorse allocate per l'innovazione del sistema territoriale logistico e dei trasporti.

Il 10 marzo 2009, UIRNet ha sottoscritto un accordo con l'Agenzia delle Dogane, finalizzato alla messa in esercizio di un sistema per il monitoraggio del trasporto e delle merci in movimento e per le quali verrà effettuata l'operazione doganale durante l'esecuzione del trasporto stesso e/o in trasferimento tra due piattaforme logistiche (Porto/interporto) con l'apposizione e controllo di sigillo elettronico. A tale scopo, è stato attivato un gruppo di lavoro UIRNet-Dogane per la realizzazione di un dimostratore tra il porto di Genova e l'interporto di Rivalta Scrivia con l'utilizzo di tecnologie RFID e di lettori OCR di targhe ed identificativi dei contenitori che verranno installati all'ingresso/uscita dei varchi camionistici e di soli lettori RFID all'ingresso/uscita dei varchi ferroviari. Oltre a ciò, UIRNet garantirà il monitoraggio continuo dei mezzi lungo l'itinerario di trasferimento origine/destinazione e tra i nodi logistici, fornendo altresì la gestione delle informazioni relative alle tre componenti di controllo (Sigillo, Targa, Contenitore), da inviare alle Dogane per ricevere l'autorizzazione all'ingresso/uscita dai varchi dei nodi prima detti. Tale sperimentazione e la successiva disseminazione sul territorio nazionale consentirà di agevolare le operazioni doganali, velocizzare le operazioni di trasporto, creando – tra l'altro – le condizioni per lo sviluppo delle attività di

“porto esteso” che complessivamente inducono sicuri benefici alle componenti trasportistiche e logistiche del nostro Paese.

UIRNet ha anche siglato un accordo con l’Autorità Portuale di Genova, per gestire l’interscambio info-telematico di notizie operative e doganali per migliorare l’accesso/uscita dei mezzi/merci dal porto al fine di garantire una maggiore fluidificazione delle operazioni di ingresso e scarico/ricarico degli automezzi. Il sistema grazie al monitoraggio degli automezzi in itinere, offre informazioni ai terminalisti sugli orari di arrivo degli automezzi, di comunicare ai conducenti la presenza degli ordini di carico/scarico, di comunicare agli stessi lo stato operativo dei terminal ed in caso di blocco delle attività in porto di fornire informazioni per la deviazione dei mezzi stessi in aree di sosta e/o in altri centri operativi per lo scarico e ricarico delle merci/contenitori. L’interfacciamento è già stato effettuato e già dal mese di settembre 2009 detto dimostratore verrà sperimentato operativamente.

Il 6 Luglio 2009 è stato sottoscritto un accordo di collaborazione con Assoporti, finalizzato alla definizione delle necessità operative di tutte le componenti presenti nei diversi porti nazionali, per verificare lo stato dell’arte sullo sviluppo di sistemi/servizi info-telematici per lo scambio di dati, informazioni e documenti tra gli operatori pubblici e privati. E’ tuttavia necessario sottolineare che l’estensione della Piattaforma UIRNet ai porti necessita di un progetto ad hoc e di ulteriori finanziamenti ad oggi stimati nell’ordine dei € 15.000.000.

Il Ministero dell’Ambiente ha richiesto a UIRNet di affrontare il tema delle merci pericolose. A tal fine, UIRNet prevede anche di attivare collaborazioni con sperimentazioni già svolte a livello territoriale che possono essere integrate con la Piattaforma.

#### 4.4.5 Il piano organizzativo e di struttura

In questa sezione del piano viene formalizzata la situazione as-is della struttura organizzativa di UIRNet, definendo le linee guida e le esigenze che ne regoleranno lo sviluppo e quindi il modello a tendere che si desidera perseguire.

Naturale per il contenuto particolarmente sensibile di questo sotto-piano, in questa sede, se ne riporta solo un estratto sintetico.

L'attuale organizzazione UIRNet è snella e flessibile, ma risente del clima di start-up in cui la poca comunicazione formale deve essere sopperita da una guida continua data dalla presenza del management nel day-by-day. Al momento, per motivi storici e per la sua presenza, molte decisioni operative sono sottoposte all'autorizzazione del presidente.

A tendere però l'organizzazione si dovrà stabilizzare per fare fronte alle attività ricorrenti di esercizio della piattaforma ed erogazione dei servizi. La progressione deve essere graduale e ottenuta facendo leva su "strumenti" e "persone".

Nel piano viene esplicitato il modello concettuale del funzionamento di UIRNet:

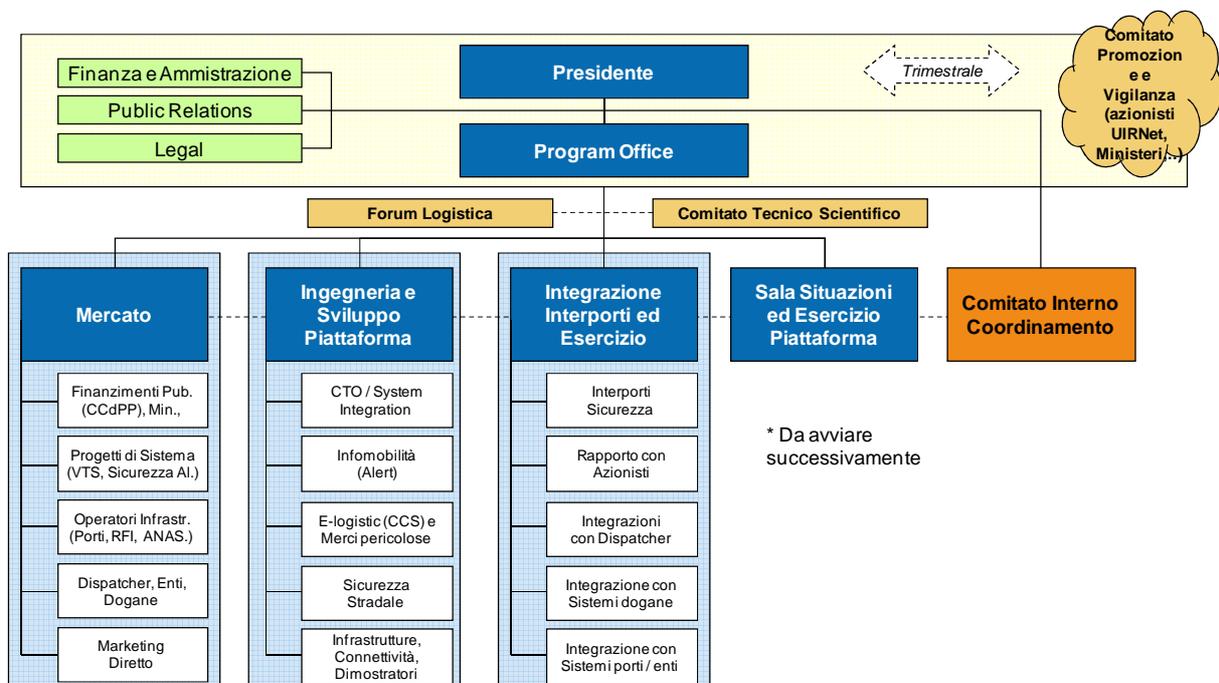


Figura 32 - Modello concettuale del funzionamento di UIRNet

#### **4.4.6 Il piano finanziario: modello di finanziamento e sostenibilità economica**

Questa sezione del piano riporta l'analisi e la formalizzazione in termini quantitativi delle ipotesi e delle decisioni formulate nei piani precedenti: in essa si dà evidenza della sostenibilità del sistema messo in piedi, integrando e sintetizzando tutte le informazioni in un unico strumento numerico, che costituirà poi la base di partenza per la costruzione dell budget operativo.

Il modello utilizzato da UIRNet per il finanziamento di Piattaforma e Sicurezza è così composto:

##### 1) Realizzazione della Piattaforma:

- € 27 milioni di contributi del Ministero: € 22 milioni relativi alla Convenzione siglata nel 2006 e € 3.3 milioni relativi alla riduzione della quota di co-finanziamento e 1.7 milioni concessi per il potenziamento della Rete immateriale Interporti
- € 5.4 milioni di co-finanziamenti in conto capitale, ed in particolare € 0.8 milioni di equity degli interporti, € 4.6 milioni dei partner industriali di UIRNet
- € 3.4 milioni di co-finanziamenti in linee di credito da parte di Cassa Depositi e Prestiti (in fase di finalizzazione)

##### 2) Attività per il miglioramento della sicurezza negli interporti e stradale:

- € 15.2 milioni di contributi del Ministero
- € ~1.2 milioni relativi ai contributi degli Interporti

In aggiunta al finanziamento UIRNet dovrà generare dei ricavi strutturali per coprire i costi operativi (manutenzione e gestione della Piattaforma e gestione utenti) e per generare l'utile necessario per evolvere la Piattaforma e coprire parte del co-finanziamento.

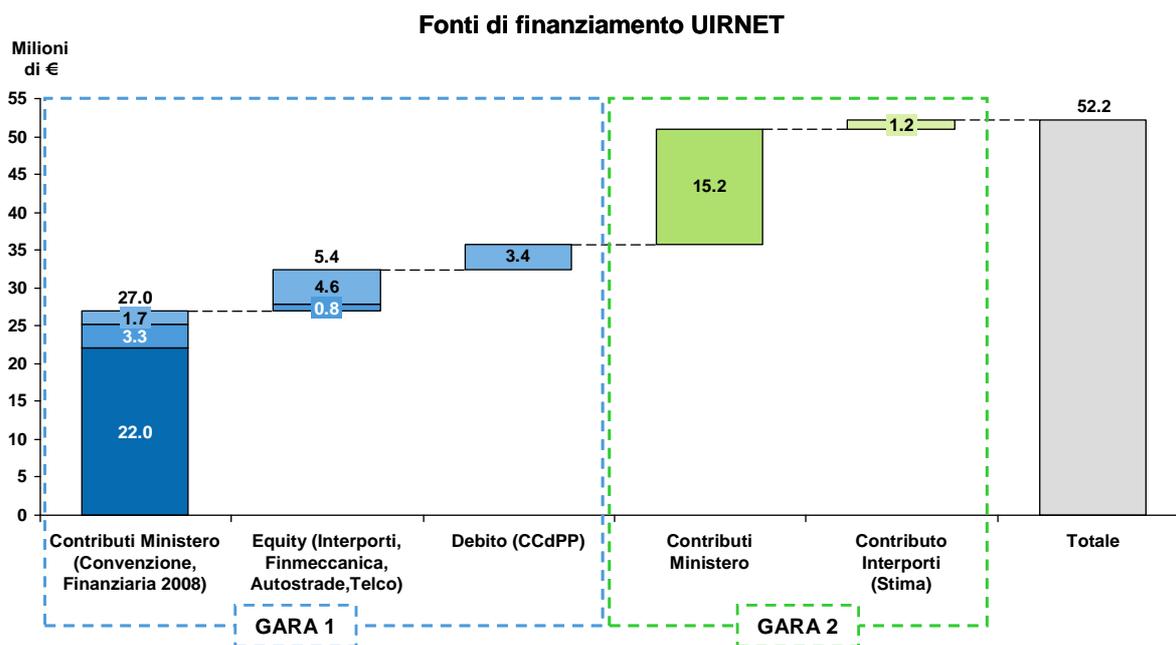


Figura 33 - Sintesi delle fonti di finanziamento UIRNet

Il piano di sostenibilità di UIRNet prevede che i servizi di UIRNet a regime siano utilizzati da circa 160.000 trasportatori (e dalle relative aziende di riferimento), ovvero da meno del 5% del mercato potenziale. In base al modello go-to-market dei Dispatcher, il flusso di ricavi sarà costituito principalmente dai canoni annuali forniti da questi per la commercializzazione sul territorio dei servizi UIRNet: prevedendo che entro il 2012 tutti gli 8 Dispatcher siano operativi, il flusso di ricavi per UIRNet sarà nell'ordine di ~6 Milioni di €/anno.

In alternativa, i Dispatcher Regionali attraverso opportuni finanziamenti potrebbero decidere di sovvenzionare completamente i servizi di UIRNet al proprio mercato di riferimento, attraverso il pagamento di un canone annuo onnicomprensivo (che ridurrebbe anche il mark-up applicato dai distributori), accelerando in questo modo la diffusione dell'iniziativa.

In aggiunta va considerato anche il flusso di ricavi proveniente dal Provider di Connettività (che a loro volta aggiungeranno i loro costi tecnici e di commercializzazione) stimabile nell'ordine dei 2-3 €/mese per utente "basic".

L'indagine Censis conferma che questo livello di pricing dovrebbe essere sostenibile dal settore dell'autotrasporto a fronte di servizi di qualità e/o convenienti.

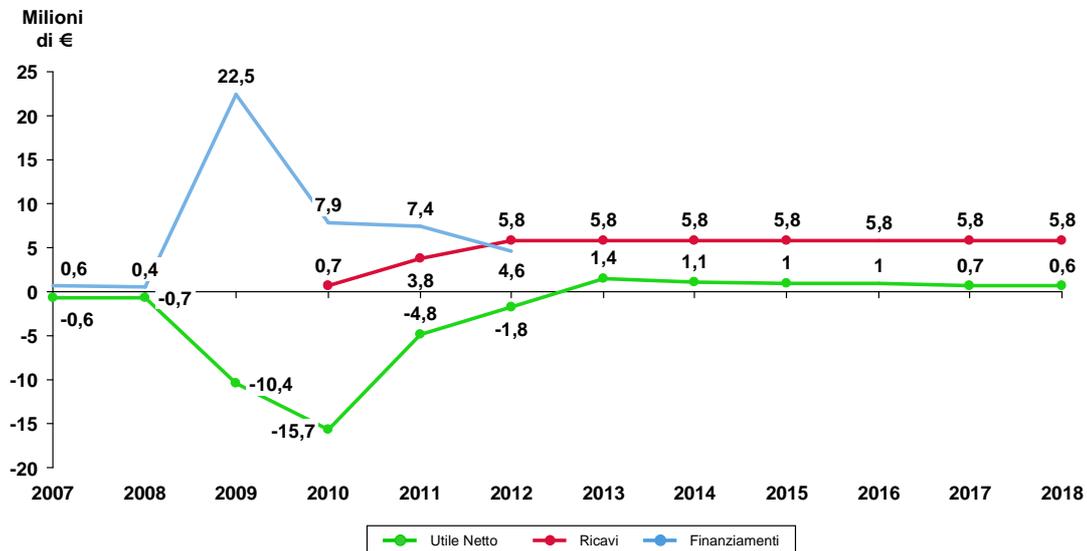


Figura 34 - Piano sostenibilità UIRNet nell'ipotesi di penetrazione mercato assunta

Ad un attento esame emerge come il piano di sostenibilità UIRNet dipenda dalla capacità di garantirsi nel medio lungo termine una fonte di ricavi proporzionale al valore/costo dei servizi erogati.

Per quanto accurate possano essere le previsioni e le cautele adottate, il modello di sostenibilità è in ogni caso soggetto all'intrinseca aleatorietà del mercato che determina quindi il rischio finanziario dovuto ad una posticipazione degli incassi: proprio per fronteggiare questa ed altre eventualità UIRNet si è dotata di un sistema di Enterprise Risk Management (ERM) ovvero di un approccio metodologico strutturato che prende in considerazione, in un'ottica di conoscenza e valutazione dei rischi, tutti gli aspetti della gestione aziendale: strategie, mercato, processi, risorse finanziarie, risorse umane, tecnologie. L'espressione "Enterprise-wide" implica la rimozione delle tradizionali barriere di funzione, di divisione, di dipartimento e/o culturali.

UIRNet sta già oggi attuando una politica di mitigazione agendo su tre dimensioni:

- Garantirsi la maggiore liquidità possibile in modo da poter finanziare il primo periodo di esercizio della piattaforma  
Questa prima dimensione si concretizza agendo per anticipare il più possibile la disponibilità di cassa tramite il reperimento e versamento di mezzi propri e anticipando l'incasso dei finanziamenti pubblici
- Mantenere una snella struttura contenuta di costi interni  
Questa seconda dimensione si concretizza ponendo una elevata attenzione nell'assunzione del personale e facendo leva su contratti a termine e/o variabili per obiettivi
- Garantirsi una struttura di ricavi solida  
Attivandosi quindi su più canali (Regole, Dispatcher, e canale mass-market) e sviluppando direttamente il canale degli 8 Dispatcher individuando attori che garantiscano la necessaria solidità.

## 4.5 UIRNET: LE ULTERIORI PROSPETTIVE DI MEDIO PERIODO

In aggiunta al piano, si è stilata una serie di opportunità individuate nell'ambiente di riferimento che potranno influenzare le scelte strategiche future.

Il progetto UIRNet offre diverse prospettive di sviluppo ulteriore rispetto alla missione dell'iniziativa delineata nel decreto ministeriale 18T del 2005. Di seguito sono indicate le opportunità più rilevanti - alcune delle quali sono già in fase di studio.

<b>Opportunità</b>	<b>Esempio servizi</b>	<b>Finanziamenti</b>	<b>Priorità (e status)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Piena apertura vs intermodalità, Ferrovie, Porti</b></li> </ul>	Apertura del sistema verso traffico ferroviario, marittimo, Autorità Portuali, Autostrade del Mare	€ 15 milioni	Alta (in parte già attivata)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sicurezza stradale</b></li> </ul>	Sperimentazione di soluzioni sicurezza stradale avanzate (es. basate su Galileo, scatola nera, sensori che rivelano stato del conducente, etc.) rivolto in prospettiva anche al mondo dell'auto-transporto con Ministero degli Interni, Produttori di veicoli e società specializzate in innovazione (v. iniziative Industria 2015)	€ 15 mln (PON, Ministero)	Alta (in parte già attivata)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tracking evoluto</b></li> </ul>	Estensione del monitoraggio a nuovi oggetti, quali ad esempio tipologie speciali di merci, parti di manutenzione del trasporto autocarri e ferroviario, etc.	T.B.D.	Medio-Alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internazionalizzazione</b></li> </ul>	Apertura della Piattaforma UIRNet ai trasporti internazionali (Europa e Mediterraneo)	€ 20 milioni	Medio-alta

<b>Opportunità</b>	<b>Esempio servizi</b>	<b>Finanziamenti</b>	<b>Priorità (e status)</b>
	<p>Promozione del sistema UIRNET come standard di riferimento a livello UE</p> <p>Partecipazione a bandi europei congiunta con altri Paesi UE</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Green logistics</b></li> </ul>	<p>Ruolo di centro servizi per progettare e implementare progetti ecologici, quali ad esempio utilizzo di pannelli in interporti, riduzione impatto ambientale auto-trasporto, etc.</p>	Auto-finanziabile	Media (studio in corso)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formazione logistica</b></li> </ul>	<p>Accesso a finanziamenti per la formazione rivolta alla diffusione di una cultura per l'innovazione e la professionalizzazione di risorse per la gestione evoluta della logistica, anche utilizzando strumenti di formazione a distanza</p>	€ 10 mln	Media
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuove tecnologie e standard nei nodi</b></li> </ul>	<p>Introduzione di soluzioni tecnologiche per migliorare la gestione logistica nei nodi (esempio standardizzando e utilizzando soluzioni RFiD)</p>	T.B.D.	Media
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logistica metropolitana</b></li> </ul>	<p>Estensione del progetto UIRNet per supportare iniziative di sistema logistica nelle grandi aree metropolitane (es. city logistics, logistica ultimo miglio, ...)</p>	T.B.D.	Bassa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finanziamenti o innovazione</b></li> </ul>	<p>Finanziamento di iniziative di sistema e di specifiche aziende rivolte all'innovazione dell'assetto logistico, anche valorizzando gli utili generati da UIRNet</p>	T.B.D.	Bassa

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - I livelli gerarchici della strategia .....	20
Figura 2 - I livelli della pianificazione .....	25
Figura 3 - Le funzioni della pianificazione .....	27
Figura 4 - La formulazione delle strategie secondo la Learning School.....	53
Figura 5 - L'approccio basato su risorse e competenze.....	57
Figura 6 - Gli stadi evolutivi della pianificazione.....	62
Figura 7 - L'approccio del Long Range Planning .....	66
Figura 8 - L'approccio della pianificazione strategica .....	69
Figura 9 - L'aspetto iterativo della pianificazione .....	76
Figura 10 - I contenuti del piano .....	84
Figura 11 - Processo di formulazione strategica vs processo di redazione del piano (tratto da "Pianificazione e gestione strategica dell'impresa", G. Eminente, 1986) .....	88
Figura 12 - La logica di scorrimento nella redazione del piano.....	89
Figura 13 - L'articolazione del processo di pianificazione secondo Hax e Majluf ("La gestione strategica dell'impresa", A.C. Hax e N.S. Majluf, 1991) .....	92
Figura 14 - Approcci tradizionali vs Approcci ad hoc .....	95
Figura 15 - Scelta del sistema di pianificazione secondo Chakravarthy e Lorange.....	96
Figura 16 - Le macro-fasi del processo di pianificazione strategica.....	104
Figura 17 - Ambito di intervento di UIRNet.....	115
Figura 18 - Il piano strategico triennale di UIRNet .....	123
Figura 19 - Missione di UIRNet.....	124
Figura 20 - Modello operativo UIRNet.....	125
Figura 21 - Classificazione veicoli presenti sul mercato.....	127
Figura 22 - Analisi del mercato dell'autotrasporto - fonte: indagine Censis .....	129
Figura 23 - Categorie servizi UIRNet .....	131
Figura 24 - Opzioni di soluzioni di infomobilità per gli Aderenti alla Piattaforma UIRNet .	132
Figura 25 - Driver di efficienza messi a disposizione dai servizi UIRNet Web Services.....	133
Figura 26 - Confronto Piano Logistico 2006 con Piano Territoriale UIRNet.....	135
Figura 27 - Strategia di marketing.....	136
Figura 28 - Previsione aderenti UIRNet.....	137
Figura 29 - Sintesi dell'architettura della Piattaforma UIRNet.....	139
Figura 30 - Quadro dei soggetti da coinvolgere nell'iniziativa UIRNet .....	141
Figura 31 - Assi di sviluppo del piano di partnership .....	142
Figura 32 - Modello concettuale del funzionamento di UIRNet.....	145
Figura 33 - Sintesi delle fonti di finanziamento UIRNet .....	147
Figura 34 - Piano sostenibilità UIRNet nell'ipotesi di penetrazione mercato assunta.....	148

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Testi di riferimento generale**

- Abell D.F. “Defining the business. The starting point of strategic planning”, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1980, (trad.it. “Business e scelte aziendali”, Ipsoa, Milano, 1984)
- Campedelli B., “Il piano d’impresa”, Giappichelli editore, Torino, 2004
- Eminente G., “Pianificazione e gestione strategica d’impresa”, Il mulino, Bologna, 1986
- Fontana F., Caroli M., “Economia e gestione delle imprese”, McGraw-Hill, Milano, 2006
- Mintzberg H., “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners”, Prentice Hall International, Hertfordshire, 1994 (trad. it. “Ascesa e declino della pianificazione strategica”, ISEDI, Torino, 1994)
- Sicca L., “La gestione strategica dell’impresa”, CEDAM, Padova, 2002
- Pellicelli G. “Strategie e pianificazione nelle imprese”, Giappichelli editore, Torino, 1992

### **Testi di approfondimento**

- Ackoff R.L., “A Concept of Corporate Planning”, Wiley-Interscience, New York (NY), 1969, op.cit
- Andrews K., “The Concept of Corporate Strategy”, Dow Jones- Irwin Professional Publishing, 1971, op. cit.
- Ansoff I., “Corporate Strategy”, McGraw-Hill, New York (NY),1965 (trad.it. “Strategia aziendale”, ETAS, Milano, 1974), op. cit.
- Ansoff, H.I., Declerck R.P., Hayes R.L., “From strategic planning to strategic management”, Wiley & Sons, New York (NY), 1976, op. cit.
- Bertini U., “Il sistema d’azienda”,G. Giappichelli Editore, Torino, 1990
- Chandler A.D., “Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”,The M.I.T. Press (Cambridge),1962, (trad. it. “Strategia e struttura: storia della grande impresa americana”, Franco Angeli, Milano, 1976), op. cit.

- Chakravarthy B.S., Lorange P., “Managing the strategy process”, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs (NJ), 1991, op. cit.
- Coda V., “L’orientamento strategico dell’impresa”, UTET, Torino, 1988
- Copeland T., Koller T., Murrin J., “Il valore dell’impresa”, Il Sole 24 ore Libri, Milano, 1993, op.cit.
- Drucker P.F., “The Practice of Management”, Harper & Row, New York, 1954, op.cit.
- Faccipierri S., “Concorrenza dinamica e strategia d’impresa”, CEDAM, Padova, 1988, op. cit.
- Galbraith J.K., “The New Industrial State”, Houghton Mifflin, Boston, 1967 (trad. it. “Il nuovo stato industriale”, Einaudi, Torino, 1968), op.cit.
- Hamel G., Prahalad C.K., “Competing for the future”, Harvard Business School Press, Cambridge (MA), 1994 (trad. it. “Alla conquista del future”, Il Sole 24 ore Libri, Milano, 1995)
- Hax A.C. , Majluf N.S., “Strategic Management”, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1991 (trad. it. “Direzione Strategica”, Ipposa, Milano, 1991)
- Hofer C.D., Schendel D., “Strategy formulation: analytical concepts”, West Publishing Company St.Paul, 1978 (trad. it. “La formulazione della strategia aziendale”, Franco Angeli, Milano, 1984), op.cit.
- Mintzberg H., Quinn J.B., “The strategy process. Concepts and Contexts”, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1991, op.cit.
- Mintzberg H., “Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations”, Free Press, New York (NY), 1989, op.cit.
- Normann R., “Le condizioni di sviluppo dell’impresa”, (Curato da Coda V.), ETAS, 1979, op.cit.
- Pascale R., Athos A. , “The Art of Japanese Management”, Penguin, London, 1981, op.cit.
- Porter M., “La strategia competitiva: analisi per le decisioni”, Tipografia Compositori, Bologna, 1982 (tradotto da Porter M., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980) op.cit.

- Quinn J.B., “The intelligent Enterprise. A Knowledge and Service based Paradigm for Industry”, Free Press, New York, 1992, op. cit.
- Rappaport A., “La strategia del valore”, Franco Angeli, Milano, 1989 op.cit.
- Von Clausewitz C., “Vom Kriege”, Dummlers Verlag, Berlino, 1832 (trad. it. “Della Guerra”, Mondadori), op.cit.

### **Articoli di approfondimento**

- Andreu R., Ciborra C., "Organizational learning and core capabilities development: the role of IT", estratto da: Journal of Strategic Information Systems, vol. 5, n. 2, 1996, op.cit
- Coda V., “La valutazione della formula imprenditoriale”, estratto da: Sviluppo e organizzazione, rivista dell’Università Bocconi di Milano, marzo-aprile 1984, op. cit.
- Ghemawat P. , "Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy", estratto da: Harvard Business Review, vol. 85, n.3, marzo 2007
- Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S., “Strategic management for competitive advantage”, estratto da: Harvard Business Review, vol. 58, n.4, luglio-agosto 1980, op. cit.
- Hamel G., Prahalad C.K., "Strategic intent", estratto da: Harvard Business Review, vol. 67, n.3, maggio-giugno1989. op.cit.
- Hamel G., Prahalad C.K., “The core competence of the corporation”, estratto da: Harvard Business Review, vol. 68, n. 3, maggio-giugno1990 (trad. It. In Porter M.E., Montgomery C. [a cura di], Strategia, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1993), op.cit.
- Hayes A.H., Abernathy W.J., “Managing our way to economic decline”, estratto Da: Harvard Business Review, vol. 58, n. 4, luglio-agosto 1980, op.cit.
- Loasby B., “Long-range formal planning in perspective”, estratto da: Journal of Management Studies, vol.4, n. 2, 1967, op.cit.
- Mintzberg H., “The crafting strategy”, estratto da: Harvard Business Review, vol. 65, n. 4, 1987, op.cit.