

# LE PMI E IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: UN CASO AZIENDALE

**S** spesso le aziende, le PMI in particolare, pensano che il processo di pianificazione sia un'attività riservata solo alle grandi aziende o, peggio ancora, ritengono che la pianificazione sia inutile in questi momenti in cui la volatilità e l'incertezza dei mercati sono così elevate. La caduta o la scomparsa di grandi e piccole realtà non sono dovute al caso o all'imponderabile, generalmente ciò accade a causa di scelte strategiche sbagliate benché abbiano avuto una buona esecuzione. Contrariamente a queste convinzioni fermarsi e riflettere sulla propria strategia attuale, valutarne la validità e, ove necessario, cambiarla, comunicarla correttamente e condividerla è un fattore che aiuta le imprese a raggiungere il successo, ma una buona strategia richiede anche la definizione di un chiaro e coerente piano d'azione. La semplice applicazione di una metodologia può diventare elemento che aiuta le PMI a raggiungere il successo sui propri mercati ma è altresì evidente che l'applicazione di un metodo, la definizione di una chiara strategia e di un piano d'azione non può consentire la previsione di ogni possibile evento. Ecco quindi che per le PMI la pianificazione può rappresentare la bussola per muoversi nel migliore dei modi in mercati turbolenti e sempre più difficili garantendo quella flessibilità e quella capacità di adattamento oggi necessarie.

## Strategia e pianificazione

La parola "strategia" è un termine dotato di molti significati, di conseguenza ne esistono molte definizioni. In estrema sintesi la strategia può essere definita come la creazione di una posizione diversa rispetto alle altre considerando sia la situazione attuale che le possibili evoluzioni future.

È un complesso di azioni e idee integrate che consentono all'impresa di conseguire un vantaggio nel mercato in cui opera. La strategia è, quindi, un insieme di indicazioni e non un complesso di prescrizioni dettagliate che hanno la pretesa di risolvere tutte le eventualità possibili. I mercati oggi sono troppo imprevedibili e

turbolenti per poter pensare di codificare qualsiasi cosa in modo rigido. La strategia fornisce, quindi, direzione e allineamento, costituisce un filtro per le diverse idee e/o opzioni e rappresenta anche un modo per incoraggiare la creatività in azienda.

Una strategia che riesce a definire con un sufficiente livello di dettaglio la direzione che l'impresa deve seguire è oggi indispensabile e il processo che porta alla sua formulazione non può essere relegato solo alle grandi aziende.

Sulla base di tali premesse si può affermare che la pianificazione strategica può aiutare le PMI a:

- scegliere le giuste opportunità attraverso un'adeguata e rigorosa analisi strategica in modo da individuare i mercati che le consentiranno di raggiungere un successo duraturo;
  - allineare l'organizzazione rendendo partecipi i dipendenti a diversi livelli al fine di responsabilizzarli e orientarli verso gli obiettivi aziendali riducendo le possibilità di attrito o di inefficienza;
  - individuare gli investimenti necessari al raggiungimento del successo;
  - mantenere il *focus* sull'obiettivo, che si traduce nell'importanza di definire con chiarezza i confini degli interventi, così da poter concentrare le risorse e non disperderle in mille iniziative.
- Altro ruolo fondamentale riconosciuto alla strategia è la definizione di cosa non deve essere fatto. Impostare correttamente una strategia per la propria impresa, costruire il relativo piano d'azione consente agli imprenditori di definire quali sono le risorse da acquisire all'esterno e quali quelle interne da curare con attenzione. Per poter giungere alla definizione della strategia è possibile ricorrere a differenti metodologie:
- strategie generiche: *leadership* di costo, differenziazione, focalizzazione;
  - strategia oceano blu che si basa sul concetto per cui l'unico modo di battere la concorrenza è proprio smettere di cercare di batterla. Oggi i mercati vengono definiti come degli oceani rossi in cui le regole e i confini sono conosciuti e accettati da tutti. In estrema sintesi l'oceano blu consiste nel creare un nuovo spazio di mercato in

**di Marco Bazzetta**  
Partner di Studio  
Temporary manager

cui è possibile creare nuova domanda e un'opportunità di crescita redditizia;

- strategia competitiva basata sul concetto di diversificazione attraverso un posizionamento strategico che consenta di attirare consumatori potenziali sottraendoli alla concorrenza oppure attirare nuovi consumatori sul mercato.

È importante non confondere la strategia con l'efficienza - efficacia operativa. Avere una gestione efficace ed efficiente è sicuramente un elemento importante, ma da solo non è sufficiente a garantire il successo per un'impresa in quanto rappresenta solamente la capacità di svolgere meglio le attività simili a quelle dei concorrenti.

Per dare avvio alla corretta definizione della strategia aziendale è importante descrivere alcuni elementi:

- i valori;
- la missione; e
- la visione.

La missione aziendale rappresenta lo scopo fondamentale dell'impresa e risponde a delle domande essenziali: chi siamo, cosa facciamo, perché lo facciamo, cosa ci rende diversi dagli altri. La missione serve a stabilire qual è il fine di un'organizzazione, la ragione stessa della sua esistenza.

La visione, invece, ha lo scopo di indicare la proiezione di uno scenario che un imprenditore vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. La visione è il "sogno".

La visione rappresenta gli obiettivi di medio - lungo periodo e si esprime attraverso tre elementi:

- forzatura dell'obiettivo;
- nicchia di riferimento; e
- orizzonte temporale.

Altro elemento importante a questo livello sono poi i valori in cui l'azienda si identifica e che permeano la sua attività. I valori vanno intesi come quegli elementi che caratterizzano il comportamento e il carattere dell'organizzazione. Mentre la visione e la missione possono mutare normalmente, i valori rappresentano qualcosa di stabile.

Il processo che porta alla corretta individuazione della strategia aziendale per una PMI avviene anche grazie all'ausilio di diversi strumenti, quali:

- l'analisi di Porter, che consente di evidenziare e comprendere le regole della concorrenza che

determinano l'attrattività del settore in cui opera l'impresa. Cinque sono le forze competitive da analizzare: concorrenza tra le imprese esistenti, minaccia di nuovi entranti, potere contrattuale degli acquirenti, minaccia di prodotti e/o servizi sostitutivi e potere contrattuale dei fornitori.

L'analisi permette di capire quale/i di questi cinque fattori influenza maggiormente la competizione sui mercati attuali e offre interessanti spunti di riflessione sulla strategia attuale dell'impresa (Tavola 1). È importante utilizzare questo approccio anche per valutare le possibili evoluzioni future;

- le mappe strategiche. Attraverso la creazione di queste mappe si fornisce una rappresentazione sintetica di tutte le componenti chiave della strategia che riguardano le dimensioni del cambiamento organizzativo (dai miglioramenti di produttività di breve ai cambiamenti necessari per il medio lungo termine);

• l'analisi SWOT. È una metodologia che viene utilizzata per valutare la situazione aziendale sotto il profilo qualitativo. L'analisi consente di evidenziare quali sono gli elementi su cui la Società può contare e quali sono invece quelli che, oggi, rappresentano un ostacolo per il raggiungimento degli obiettivi. L'individuazione di questi elementi trae giovamento anche dal disegno del modello di *business* effettuato utilizzando il modello Canvas. Gli aspetti che vengono analizzati sono quindi di due tipologie, il primo è interno e rappresentato dall'analisi dei punti di forza e debolezza (riferiti all'interno dell'impresa) e il secondo è esterno ed è costituito dalla valutazione delle opportunità e delle minacce (Tavola 2). La determinazione dei punti di forza e debolezza permette di evidenziare le aree di miglioramento della propria organizzazione;

- lo sviluppo del modello di *business*. Il modello di *business* può essere definito, in estrema sintesi, come un sistema che descrive le modalità con le quali l'azienda produce fatturato, sostiene i costi e gestisce i rischi. In pratica attraverso la sua schematizzazione è possibile stabilire con chiarezza quali sono e quali potranno essere i clienti aziendali, l'offerta, l'infrastruttura e la solidità finanziaria. Al fine di definire il modello di *business* della propria azienda è possibile utilizzare la metodologia Canvas. Questa metodologia si basa sulla descrizione sintetica di nove elementi base: segmenti di clientela, valore offerto, canali, relazioni con i clienti, risorse chiave, attività chiave,

*partnership* chiave, struttura dei costi e flussi di ricavi. La validità del metodo risiede nella sua capacità di far sì che l'intera organizzazione comprenda con chiarezza come l'azienda intende creare, distribuire e catturare valore e, quindi, ottenga *performance* positive. I nove elementi sopra indicati vengono poi rappresentati in un modello denominato Canvas che assomiglia a una tela (*canvas* in inglese) ed è strutturato in nove blocchi (Tavola 3);

- l'analisi Pestel. È uno strumento che esplica la sua utilità attraverso la possibilità di raccogliere informazioni su aree geografiche potenzialmente interessanti per la crescita dell'impresa. In particolare, viene utilizzata nei processi di internazionalizzazione. Serve quindi per definire il grado di attrattività di un'area sulla base dello studio delle variabili politiche, economiche, sociali, tecnologiche, ambientali e legali;
- il quadro strategico. Si tratta di uno strumento molto analitico fondamentale nella ricerca di innovazione di valore e per la definizione di una strategia oceano blu. Gli scopi per cui può essere utilizzato sono: fotografare lo stato attuale dello spazio di mercato per comprendere cosa i

concorrenti offrono ai clienti e quali sono le aree in cui si concentrano gli investimenti e, successivamente, permette di pensare a come modificare questo quadro verso nuove alternative.

### Un possibile metodo

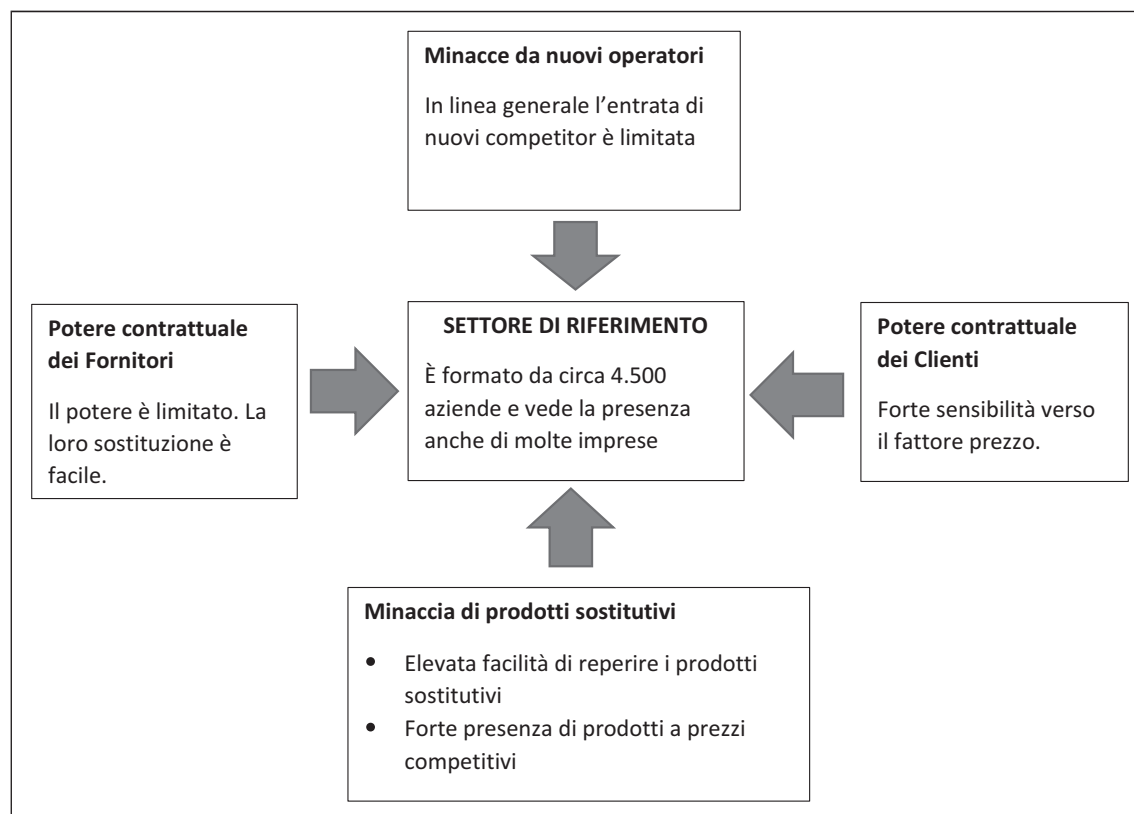
La definizione di una strategia e la sua realizzazione passano attraverso un processo formalizzato definito pianificazione strategica.

L'articolazione del processo viene normalmente percepita come complessa soprattutto laddove si tenti di imporre una metodologia tipica delle grandi aziende. È possibile quindi semplificare e sintetizzare il processo in queste cinque macro-fasi:

- 1) analisi strategica;
- 2) sviluppo della strategia;
- 3) individuazione degli obiettivi e delle iniziative;
- 4) allineamento dell'organizzazione;
- 5) definizione delle attività operative.

L'analisi strategica serve per comprendere la situazione attuale interna sia in termini di risultati ottenuti che di risorse (disponibilità,

Tavola 1 - Analisi di Porter



caratteristiche, punti di forza e di debolezza) e quella esterna in termini di mercato, settore, tecnologia, concorrenti ecc. Per lo svolgimento di questa prima fase possono essere utilizzati strumenti come: l'analisi Pestel, la SWOT *analysis*, l'analisi di Porter. Oltre a questi strumenti di tipo qualitativo è importante comprendere con chiarezza le determinanti dell'attuale situazione economico - finanziaria mediante l'utilizzo di strumenti quantitativi (analisi di bilancio, analisi degli strumenti di controllo di gestione, analisi dei rischi aziendali). Obiettivo di questa prima fase è comprendere il tipo di strategia applicata, i risultati conseguiti e il contesto in cui l'impresa opera. In questa fase è utile anche effettuare analisi di tipo quantitativo sulla concorrenza al fine di confrontare i propri risultati rispetto a quelli realizzati dalle altre imprese che operano nei mercati.

La fase successiva denominata di sviluppo della strategia è la fase specifica in cui si definiscono, partendo dalla situazione attuale: missione, valori e visione aziendali. Dopo aver proceduto all'individuazione di questi importanti elementi è possibile procedere alla formulazione della strategia e rispondere quindi alla domanda sintetica: "come possiamo competere al meglio?".

In sostanza questa è la fase in cui si definisce il come e il dove un'azienda intende competere. È durante questa fase che le aziende devono ragionare anche sulle possibili opzioni (scenari) e

individuare gli investimenti necessari per il raggiungimento del successo. È importante, inoltre, procedere anche nella valutazione del rischio che le scelte possono causare (ad esempio effettuare *stress test*).

Una volta definita la strategia aziendale si giunge alla terza fase in cui si individuano obiettivi, modalità e parametri di misurazione, le iniziative strategiche (con i relativi programmi d'azione) e si valutano tutti gli aspetti di tipo economico - finanziari. Anche in questa fase è auspicabile utilizzare tecniche di formulazione degli scenari per identificare e valutare se e come determinati elementi negativi potrebbero influenzare il raggiungimento o meno degli obiettivi strategici. La quarta fase in cui si esplicita il processo di pianificazione qui proposto è chiamata di allineamento dell'organizzazione. Si tratta di un momento in cui la strategia deve essere illustrata e compresa da tutti i livelli gerarchici così da poter "sfruttare" anche il fattore motivazionale delle risorse umane. Nelle PMI la tentazione di coordinare le attività mediante l'interazione personale quotidiana può essere molto forte. Occorre, invece, sfruttare semplici tecniche di *project management* per evitare possibili problemi e duplicazioni inutili.

Nell'ultima fase del processo, partendo dalle priorità strategiche, occorre impostare correttamente tutte le attività di miglioramento dei processi che sono necessari al raggiungimento del

Tavola 2 - Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità	Minacce

successo. Si tratta quindi di dare risposta a domande come: quali miglioramenti dobbiamo apportare ai processi critici? Come colleghiamo il *budget* aziendale al piano operativo? Come dobbiamo modificare o sviluppare il piano della capacità produttiva?

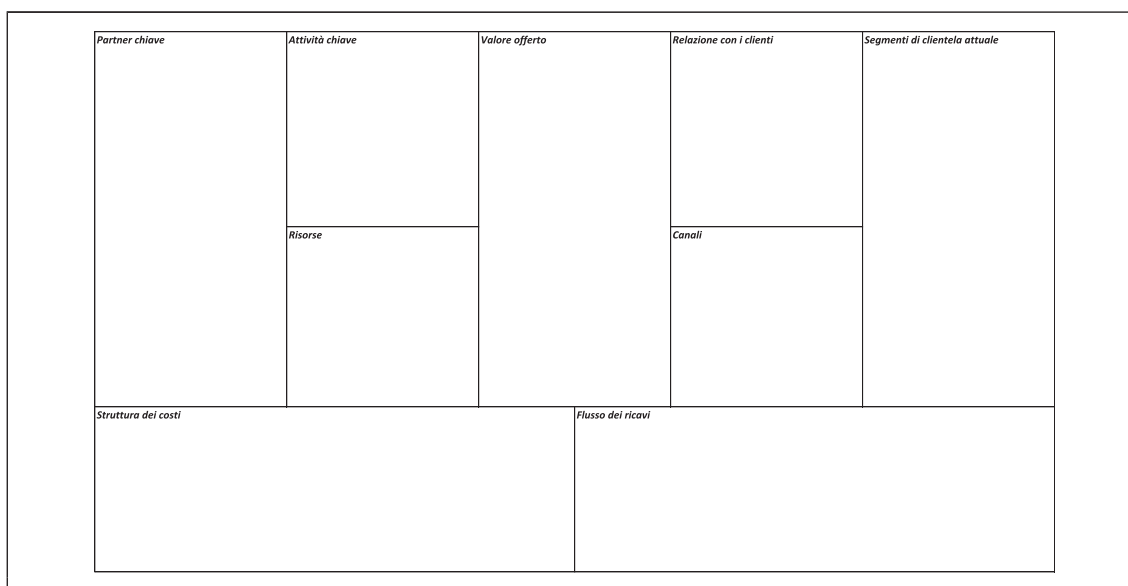
Ad esempio, se la priorità strategica dell'impresa si traduce in una crescita con aumento della fedeltà dei clienti ne consegue che sono necessari interventi su tutti i processi a stretto contatto con la gestione del cliente.

Normalmente al termine del processo nasce un documento di sintesi denominato piano strategico aziendale o *business plan*. Al documento che rappresenta il piano possono essere affiancati altri documenti come i piani di azioni, piani operativi, ecc.

Nelle PMI manca spesso la cultura e la competenza per la redazione di un piano strategico e pertanto dal punto di vista organizzativo è necessaria la presenza di risorse esterne in grado di coadiuvare il processo, di trasmettere cultura e metodo e facilitare la generazione del piano stesso. Oltre alla presenza di queste risorse è fondamentale la sponsorizzazione dell'imprenditore e il coinvolgimento delle persone che, a vari livelli, lavorano in azienda. Normalmente nelle PMI il coinvolgimento si limita, agli inizi, alle

sole prime linee gerarchiche e solo dopo la piena assimilazione del metodo la partecipazione viene allargata anche ad altri. Una volta redatto il piano è necessario predisporre momenti di controllo, valutazione e apprendimento. È importante organizzare riunioni periodiche che verifichino il raggiungimento o meno di quanto stabilito nel piano (obiettivo di breve) così da poter reagire tempestivamente qualora si verificano fatti che possono determinare problemi immediati e/o futuri. Questi momenti di controllo devono diventare occasioni per cogliere anche solo dei segnali di pericolo o di opportunità. Per il controllo del piano è estremamente utile la definizione dei parametri di misurazione. La *balanced scorecard* rappresenta lo strumento ideale che traduce la missione e la strategia aziendale in un sistema di misurazione delle *performance* e consente di collegare in un sistema di causa - effetto la strategia con i risultati. Il sistema si basa sulla misurazione dei risultati attraverso quattro prospettive: economico - finanziaria, cliente, processi aziendali e apprendimento e crescita. Oltre alla verifica dei risultati in divenire è importante sottoporre periodicamente a verifica e *test* la strategia deliberata. Per fare ciò è importante che si creino momenti di incontro tra imprenditore e

Tavola 3 - Il modello di business (canvas)





gruppo dirigente così da poter mettere in discussione la strategia e, se occorre, apportarvi i necessari correttivi o cambiamenti. Concetti come flessibilità, agilità e attenzione sono oggi più che mai importanti.

## Caso aziendale

### L'azienda

L'impresa è una classica PMI guidata da un imprenditore di seconda generazione che, una volta ereditata la società dai genitori, riesce grazie alle sue intuizioni e al suo forte e deciso impegno ad avviarla verso un percorso di crescita. Oltre all'imprenditore vi è la presenza in azienda di un socio di minoranza che ricopre una carica operativa all'interno della funzione commerciale. L'azienda si trova quindi in una fase di vita che è quella dello sviluppo (Tavola 4).

Negli ultimi anni l'azienda aveva registrato tassi di crescita importanti (nell'ordine del 10 - 15% annuo) in un mercato, quello alimentare, che invece registrava tassi di crescita molto più bassi. Le *performance* erano, quindi, di tutto rispetto sia sotto l'aspetto economico che sotto l'aspetto finanziario. Si trattava, guardando dall'esterno, di un'azienda priva di problematiche particolari (non vi erano segnali di crisi potenziale e/o imminente).

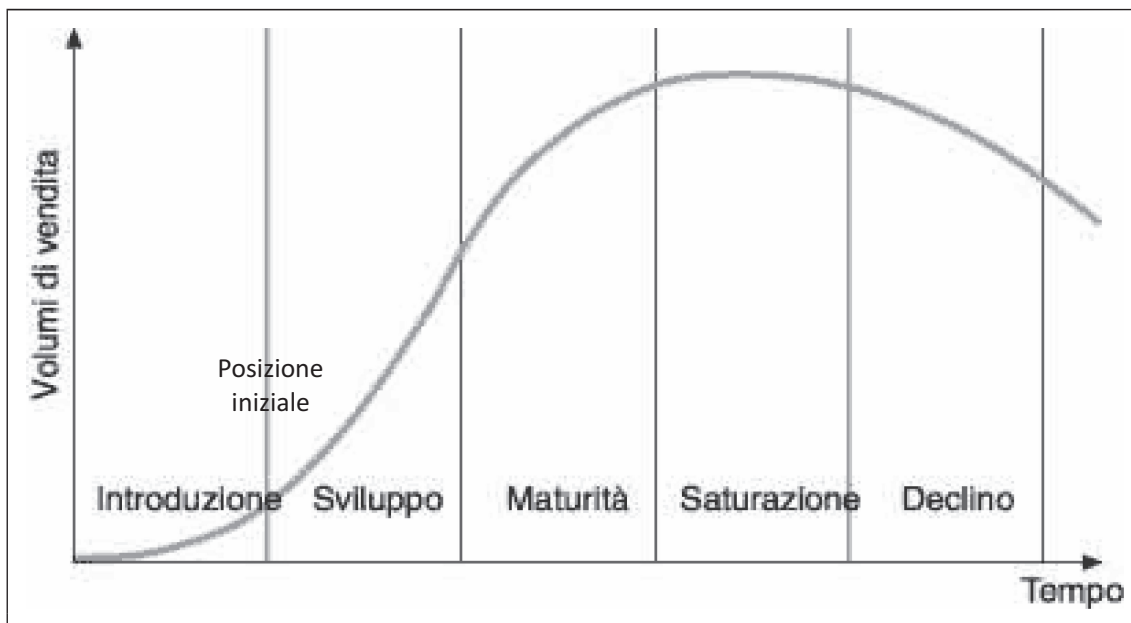
### Il contesto

In realtà i risultati, per quanto soddisfacenti, mascheravano alcuni insuccessi registrati a livello progettuale. Negli ultimi due anni, infatti, l'azienda aveva avviato due nuovi progetti (due nuove linee di prodotti) che non avevano dato i risultati sperati. L'imprenditore comincia anche ad avvertire una sorta di "solitudine interna" che lo porta a chiedersi se da solo poteva continuare a crescere o se era invece giunto il momento di introdurre dei metodi che lo aiutassero nello sviluppo del *business*. Sulla base di questi elementi decide quindi di avviare, con un aiuto esterno, un percorso che porti l'azienda ad avere un proprio piano strategico che diventi metodo di lavoro e momento di crescita per le persone coinvolte a diverso titolo nella gestione aziendale.

### Il progetto

Il progetto parte con la creazione del *team* di lavoro che si pone l'obiettivo iniziale di effettuare l'analisi e quindi determinare lo stato attuale (dove siamo oggi e come siamo). Le risorse interne coinvolte in questa prima parte del progetto sono i diversi responsabili di funzione incaricati di fornire tutti i dati e le informazioni necessari alla comprensione del *business* attuale. Il risultato dell'analisi strategica si esplicita nella:

Tavola 4 - Fase del ciclo di vita dell'impresa



- definizione e valutazione dei risultati raggiunti nell'ultimo quinquennio;
- comprensione della struttura dei costi;
- valutazione del portafoglio clienti - prodotti;
- definizione dei punti di forza e debolezza, delle minacce - opportunità;
- comprensione dei processi interni;
- valutazione dei concorrenti principali e del settore di appartenenza;
- definizione dell'attuale modello di *business*.

Al termine di questa prima fase emergono con chiarezza alcuni degli errori compiuti in quegli anni che di fatto hanno portato a ridurre i risultati economici aziendali e hanno generato un forte assorbimento di cassa. Sulla base dei risultati emergenti dall'analisi viene presa la decisione di abbandonare due progetti (due nuove linee di prodotti) che, nelle aspettative dell'imprenditore, avrebbero dovuto rappresentare il futuro ma che invece si erano rivelati un insuccesso. Si è trattato di un passo molto importante in quanto generalmente le aziende faticano a disinvestire e spesso si "innamorano" delle loro creazioni. La mancata uscita avrebbe potuto pregiudicare in qualche modo il piano a causa del consumo di risorse che potevano quindi essere indirizzate in modo più proficuo.

La seconda fase, quella che porta alla definizione della strategia, si apre con incontri destinati alla definizione della *mission*, della *vision* e dei valori aziendali. In questa prima parte oltre alla definizione di questi elementi il team si preoccupa anche della verifica di coerenza tra risultati ottenuti e il modello di *business* attuale. Gli incontri portano a definire la visione aziendale che si pone come obiettivo quello di esportare almeno l'80% del nostro fatturato in tre anni. Viene quindi espresso un obiettivo ambizioso che, conseguentemente, obbliga l'impresa a una revisione del modello di *business* in essere. In particolare, seguendo la modalità Canvas per il disegno del modello di *business* le modifiche da apportare si concentrano su tre aree: *partner* chiave, risorse e canali. Nella sostanza l'azienda decide di avviare un percorso di internazionalizzazione che la dovrà portare a diventare una sorta di piccolo gruppo di imprese mediante acquisizione di piccoli importatori in due mercati strategici. Per la scelta delle aree è stata effettuata anche una semplice analisi Pestel per comprendere e

comparare le possibili difficoltà di tipo sociale, ambientale e legale. Una volta definita la *vision* e le modifiche da apportare al modello di *business* attuale si delinea la strategia aziendale (strategia di internazionalizzazione) e le linee guida vengono condivise con il primo livello gerarchico aziendale. In questo momento si cominciano anche a delineare gli interventi da effettuare all'interno dell'azienda (processi e risorse aziendali). Definire in modo chiaro la *vision* e comunicarla in modo corretto aiuta anche nella valutazione delle proposte progettuali. Durante il percorso furono diversi i progetti presentati da alcune delle persone coinvolte che vennero valutati e poi abbandonati in quanto non attinenti alle idee imprenditoriali espresse.

A seguito della definizione della strategia ha inizio la fase in cui vengono espressi gli obiettivi, le iniziative necessarie al loro raggiungimento e si redige il piano economico - finanziario che riassume e traduce in numeri quanto delineato a livello qualitativo. Vengono quindi destinati i fondi per le operazioni di acquisizione e *partnership* e per tutte le operazioni prioritarie. In mercati instabili è importante sottolineare che l'assegnazione dei fondi non è una decisione definitiva ma occorre valutare *in itinere* la necessità o meno della loro riallocazione.

Durante le attività di generazione dei numeri aziendali viene avviato un percorso per costruire il sistema di monitoraggio strategico (*balanced scorecard*) e si effettuano anche dei *test* di con la logica *what - if* generando semplici scenari alternativi al fine di capire i livelli di rischi e le conseguenze del verificarsi o meno di determinati fatti. Al fine di condividere le informazioni essenziali con il personale aziendale viene, inoltre, predisposta una semplice matrice che sintetizza il percorso che l'azienda intende compiere nel periodo del piano (Tavola 5).

La quarta fase del progetto è quella che riguarda l'allineamento organizzativo e, di seguito, vengono delineate le principali azioni da intraprendere per raggiungere i risultati. In questa fase vengono indicate le macro-azioni necessarie alla realizzazione del piano espresso sia in termini qualitativi che economico - finanziari. Oltre all'indicazione di cosa fare, vengono definite le priorità (quali sono le azioni che hanno maggiormente impatto sui risultati attesi?) e, solo successivamente, vengono calendarizzate. È

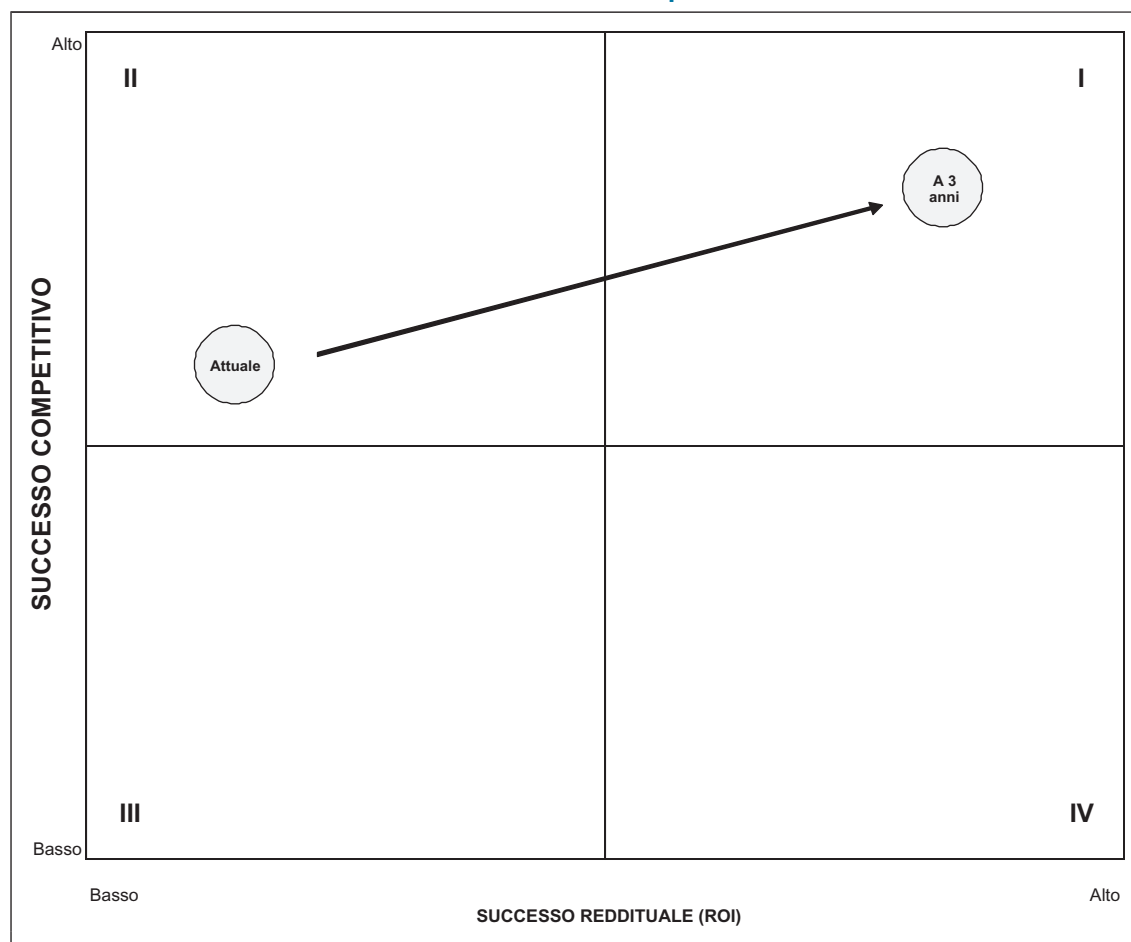
opportuno che in questa fase vengano anche giudicati i responsabili, gli attori e i tempi in cui si intende realizzare quanto proposto (Tavola 6). Durante la fase di coinvolgimento delle risorse il progetto vide l'emergere di "equivoci" in ambito produttivo a causa di una erronea comunicazione e condivisione. Il problema venne affrontato con una serie di incontri in cui la strategia e le priorità specifiche del mondo produttivo furono meglio inquadrare. Ai fini della buona esecuzione del piano è fondamentale affrontare con tempestività i possibili problemi causati da errori di comunicazione.

La quinta e ultima fase è quella in cui si scende nel dettaglio delle operazioni e quindi quanto in precedenza era stato indicato in sintesi viene "dettagliato" per indirizzare concretamente tutta l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. Ad esempio, in questa fase venne definito il piano operativo delle acquisizioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

### L'esecuzione

Pur nella consapevolezza che nessun piano è in grado di prevedere qualsiasi evento che può ostacolare o aiutare l'azienda nel raggiungimento dei suoi obiettivi è importante che l'imprenditore, i *manager* e i dipendenti tutti abbiano la capacità di adattarsi quotidianamente per superare ostacoli non previsti e per cogliere al volo le opportunità che si possono presentare. In questa fase è necessario far affidamento sia sugli strumenti a disposizione (piani d'azione, BSC, ecc.) ma, soprattutto, è fondamentale che sia data la possibilità ai manager e anche ai dipendenti di poter prendere decisioni a fronte di problemi imprevedibili. In questa fase l'azienda deve essere agile e veloce poiché prendere la decisione sbagliata o, peggio ancora, non prendere nessuna decisione può pregiudicare seriamente la realizzazione degli obiettivi. Nelle

Tavola 5 - Matrice del successo competitivo - reddituale





prime fasi di realizzazione del piano non essendoci stati particolari problemi è stato quindi possibile impostare dei meccanismi organizzativi (comitati) che con cadenza quindicinale vagliavano la situazione specifica. La forte partecipazione da parte di tutto il personale è stata una molla decisiva per far sì che l'imprenditore riuscisse ad accettare e poi ad avviare quel processo di delega che nelle PMI è molto difficile da realizzarsi. Un esempio di decisione presa nel corso della realizzazione del piano è stata la possibilità, in ambito commerciale, di avviare la riallocazione delle persone (spostamento di una persona da un'area geografica all'altra) così da meglio supportare il percorso avviato con l'acquisizione della prima società estera. Tale elemento ha consentito un cambiamento di passo per creare la nuova rete di vendita e così raggiungere gli obiettivi di fatturato attesi. In questa fase inoltre, trattandosi di un processo di internazionalizzazione, è stata fondamentale la conoscenza e il rispetto delle diverse culture presenti all'estero.

Durante la fase esecutiva la capacità dell'impresa di aver creato un sistema di responsabilizzazione diffusa ha sicuramente rappresentato un fattore di spinta per il raggiungimento degli obiettivi strategici. I risultati conseguiti dall'impresa sono stati, nel periodo in esame, interessati da *performance* decisamente superiori alle medie del settore sia sotto il profilo delle vendite (realizzazione della *vision*) che dei principali indicatori di *performance*. A titolo di esempio vengono rappresentati i dati di vendita (valori indice) dall'anno di partenza e per i primi tre anni (Tavola 7).

### Controllo e revisione

Per quanto riguarda le attività di controllo e revisione queste sono state strutturate su due linee:

- la prima, che utilizza la presenza della BSC, quale strumento in grado di dare una rappresentazione agli elementi qualificanti della strategia secondo le logiche causa - effetto;
- la seconda che invece prevedeva meccanismi di valutazione vera e propria della strategia con cadenze quadrimestrali.

L'impresa, dopo aver delineato la strategia e averla messa in pratica, grazie alla presenza della BSC ha potuto creare dei comitati operativi il cui obiettivo era esaminare le *performance* e valutare gli eventuali problemi insorti (riunioni settimanali). Oltre all'analisi di fattori di natura tattica mensilmente veniva svolto un comitato strategico che aveva il compito di analizzare l'avanzamento dei piani d'azione e della strategia. In sostanza questo secondo comitato doveva valutare la corretta attuazione o meno della strategia. Un esempio di valutazione tattica era rappresentato dalla riunione in ambito operativo circa le richieste provenienti dalle società acquisite (ordini, ecc.) per poter rispondere velocemente e adeguare i ritmi di produzione in funzione delle richieste.

La natura del secondo comitato è di tipo strategico. Il comitato era composto quindi dall'imprenditore, dai manager di primo livello e da personale esterno per coadiuvare il processo. Il ruolo in questa fase del personale esterno è quello del facilitatore. In questo comitato infatti è necessario valutare in modo obiettivo il successo o meno della strategia e formulare nuovi approcci

Tavola 6 - Schema delle azioni

Azione	Responsabile	Avvio	Completamento	Stato	Risorse
Azione 1				Da avviare	
Azione 2				Da avviare	
Azione 3				Da avviare	
Azione 4				Da avviare	
Azione 5				Da avviare	

o idee che possano risolvere gli eventuali problemi determinatisi. Un esempio di decisione ha riguardato la possibilità di acquisire una seconda azienda per il mercato sudamericano. La proposta progettuale, pur provenendo direttamente dall'imprenditore, è stata considerata secondo rigorosi principi di valutazione e, nonostante la forte sponsorizzazione, non ha avuto seguito.

### Conclusione

Obiettivo dell'articolo non è quello di presentare in modo esaustivo le metodologie esistenti in tema di pianificazione e definizione delle strategie. Vuole piuttosto rappresentare un contributo alla comprensione di come un processo che viene considerato appannaggio delle grandi aziende possa invece essere adottato con una discreta facilità anche dalle PMI per continuare o incrementare le proprie possibilità di successo. Le PMI devono quindi, partendo dalla *vision*, giungere alla strategia deliberata che nasce da un'attenta valutazione dei punti di forza e debolezza, delle risorse e capacità interne e delle minacce e opportunità. Fare strategia non significa predisporre dei piani rigidi e immutabili ma avere la giusta flessibilità per definire opzioni e alternative. Occorre anche creare dei momenti di controllo, analisi e confronto che siano fonte di discussione e possano creare l'*humus* necessario per migliorare tutto ciò che è fondamentale per il successo.

La pianificazione va quindi vista come un sistema, una modalità di lavoro che genera valore se diventa condivisa con tutte le persone che operano in azienda. Tutti devono essere coinvolti così da poter essere d'aiuto e non di ostacolo al raggiungimento degli obiettivi.

Dal punto di vista organizzativo è importante che il processo non diventi un qualcosa di lungo, pesante ed estenuante perché altrimenti rischia di essere percepito come inutile.

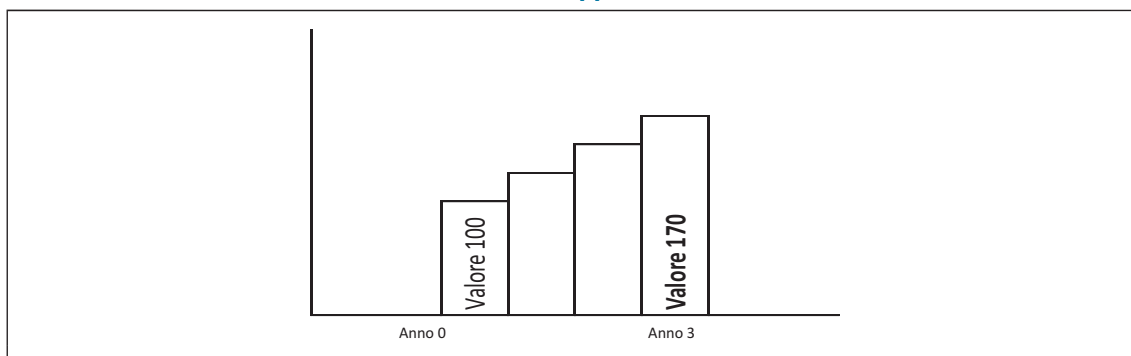
Per il sistema qui proposto, un fattore che qualifica in modo per così dire innovativo il processo di pianificazione è l'attenta valutazione del modello di *business*. Occorre verificarne la validità e, se richiesto, definirne i cambiamenti necessari ad esempio in termini di *mix* di prodotti/servizi, di momenti decisionali (quando prendere le decisioni) e anche di chi prende le decisioni. L'utilizzo del modello Canvas è sicuramente una delle modalità che possono agevolare questo percorso di cambiamento che nelle PMI è solitamente molto difficile.

Le imprese devono quindi passare dalla sola e semplice intuizione imprenditoriale alla strutturazione di un processo flessibile e adattabile alle mutevoli condizioni interne ed esterne. Il successo del processo ha bisogno contemporaneamente di una buona strategia e di una buona esecuzione. È importante la presenza anche di soggetti che mettano in discussione sia lo *status quo* che le possibili opzioni future. Sotto questi aspetti importanti si rivela la disponibilità, soprattutto nelle PMI, dell'imprenditore a mettere in discussione quanto creato sino a quel momento.

Il piano strategico deve, quindi, diventare un processo continuo che con determinate cadenze va controllato, analizzato e, se necessario, ridefinito secondo i principi della flessibilità.

Pensare quindi di concentrare tutto il potere al vertice e credere che ciò sia l'unico motore per il raggiungimento dei risultati attesi va visto come un elemento che può dare risultati nel breve termine. Ciò, purtroppo, va a scapito della capacità dell'organizzazione intera di eseguire

Tavola 7 - Lo sviluppo delle vendite



con efficacia la strategia. È importante invece che il potere venga diluito anche utilizzando il meccanismo della delega per far sì che l'intera azienda si orienti verso la realizzazione della strategia.

## Bibliografia

- Autori vari (2016), *Gestire un futuro imprevedibile*, HBR, Milano.
- Bubbio A. (2010), *Strategia aziendale e redditività d'impresa*, Academia Universa, Milano.
- Bubbio A. - Gulino D. (2017), *Strategia aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione*, Wolters Kluwer, Milano.
- Bubbio A. - Vari (2014), *Scenario Planning*, Wolters Kluwer, Milano.
- Chan Kim W. - Mauborgne R. (2017), *Oceano Blu, cambiare oltre la competizione*, Rizzoli, Milano.
- Chan Kim W. - Mauborgne R. (2005), *Strategia oceano blu*, Etas Libri, Milano.
- Chernev A. (2014), *Strategia e valore*, Pearson, Milano.
- Day G.S. (1992), *Strategie per i mercati*, Etas Libri, Milano.
- Girotra K. - Netessine S. (2014), *Quattro vie per innovare il modello di business*, HBR, Milano.
- Igor Ansoff H. (1991), *Strategia aziendale*, Etas Libri, Milano.
- Kaplan R. - Norton D. (2009), *Execution premium*, Etas Libri, Milano.
- Kaplan R. - Norton D. (2005), *Mappe strategiche*, ISEDI, Milano.
- Mattiacci A. - Pastore A. (2014), *Marketing, il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- Osterwalder A. - Pigneur Y. (2012), *Creare modelli di business*, Edizioni FAG, Milano.
- Porter M. (2001), *Strategia e competizione*, Il Sole - 24 Ore, Milano.
- Romeo M. (2015), *Strategia in azione*, Guerini Next, Milano.
- Sull D. - Homkes R. - Sull C. (2015), *Perché l'esecuzione della strategia va a rotoli*, HBR, Milano.
- Valdani E. (1992), *Marketing strategico*, Etas Libri, Milano.