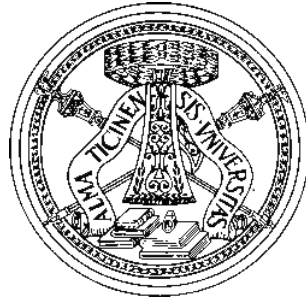


UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di laurea in Economia e Gestione delle Imprese



**LA SINFONIA DELLA STRATEGIA: UN APPROCCIO
INTEGRATO TRA PIANIFICAZIONE E VANTAGGIO
COMPETITIVO**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Fumagalli Andrea

Tesi di laurea Magistrale di

Branchi Nicolò

Matr. n. 523857

Anno accademico 2023-2024

Sommario

INTRODUZIONE	1
1 STRATEGIA E PIANIFICAZIONE	5
1.1 Il concetto di strategia	6
1.2 L'evoluzione del concetto di strategia nella letteratura aziendale	7
1.3 Le caratteristiche della strategia	11
1.4 Modalità di attuazione della strategia	16
1.5 Il rapporto tra strategia e risultati	20
1.6 Il concetto di pianificazione strategica	22
1.7 Strumenti di pianificazione e programmazione	26
2 LA STRATEGIA NEGLI ASPETTI TECNICO-QUANTITATIVI	30
2.1 Piano di marketing	31
2.1.1 Segmentazione	31
2.1.2 Marketing Mix	33
2.1.3 Product	33
2.1.4 Price	34
2.1.5 Place	37
2.1.6 Promotion	37
2.1.7 Stima della domanda	38
2.2 Piano operativo	39
2.2.1 Localizzazione	40
2.2.2 Business Model	41
2.3 Organizzazione strutturale	43
2.3.1 Forme organizzative	43
2.3.2 Forma giuridica	45
3 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA	48
3.1 Il piano degli investimenti	50
3.2 Le fonti di coperture	51

3.3	Il Break-even Point	52
3.4	Il Cash-flow	54
3.5	Il bilancio previsionale	56
3.6	L'analisi per indici	59
4	LA RELAZIONE TRA MODELLO DI BUSINESS, STRATEGIA E VANTAGGIO	
	COMPETITIVO	66
4.1	La strategia e il modello di business	69
4.2	Il vantaggio competitivo	74
5	IL PIANO STRATEGICO	76
5.1	I contenuti del piano	78
5.2	Attributi	80
5.2.1	Complessità	80
5.2.2	Modularità e flessibilità	81
5.2.3	Orizzonte temporale	82
5.2.4	Ciclicità	83
5.3	Il processo di creazione del piano	84
5.4	La definizione del piano strategico	92
6	SUN TZU E L'ARTE DELLA GUERRA	95
6.1	Approccio all'opera	97
6.2	Valutazioni strategiche	103
6.3	Il maestro Sun Tzu	105
7	RISULTATI ED EVIDENZE EMPIRICHE	108
7.1	Implicazioni pratiche	109
7.2	Evoluzione e diffusione della pianificazione strategica	110
7.3	Critiche e dibattito sulla pianificazione strategica	110
7.4	Teorie alla base della pianificazione strategica	111
7.5	Contesto e moderatori dell'efficacia della pianificazione strategica	112
7.6	Evidenze empiriche	112
7.7	Osservazioni finali	117

CONCLUSIONI	121
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	124

INTRODUZIONE

In un mondo in cui il cambiamento è l'unica costante, non pianificare è come navigare in mare aperto senza una bussola: l'imbarcazione potrà pure andare avanti per un po', ma prima o poi perderà la rotta. Le aziende, analogamente, che non riescono a definire una strategia chiara e non pianificano in modo adeguato il loro futuro, rischiano di essere travolte dai cambiamenti imprevedibili del mercato. La strategia aziendale e la pianificazione strategica non sono concetti astratti, bensì strumenti fondamentali per garantire la sopravvivenza e il successo di un'impresa nel lungo termine.

Ogni giorno, il panorama competitivo globale diventa più incerto e complesso, mettendo in evidenza come la capacità di un'organizzazione di prosperare dipenda in larga misura dalla sua capacità di prevedere i cambiamenti e rispondere in maniera tempestiva ed efficace. Tuttavia, la domanda che sorge spontanea è: la strategia e la pianificazione strategica sono realmente efficaci, o si tratta di pura teoria che spesso rimane solo sulla carta? Questa tesi si propone di rispondere a tale quesito, esplorando se e come questi strumenti manageriali possano creare un vantaggio competitivo duraturo.

La strategia è definibile come l'insieme delle decisioni fondamentali che un'impresa prende per orientare la propria crescita e sviluppo nel lungo termine. Tuttavia, non tutte le aziende comprendono appieno l'importanza di una strategia solida e ben strutturata. Alcune organizzazioni operano reattivamente, rispondendo ai cambiamenti esterni in maniera disorganizzata, senza una visione chiara di dove vogliono arrivare. Questo approccio, sebbene possa funzionare nel breve periodo, si rivela presto inefficace in un contesto competitivo in cui l'anticipazione del cambiamento e la proattività sono elementi essenziali per sopravvivere.

La pianificazione strategica, invece, è il processo attraverso il quale la strategia viene tradotta in un piano d'azione concreto. È uno strumento indispensabile per le aziende che desiderano rimanere competitive nel lungo periodo. Pianificare strategicamente significa stabilire obiettivi misurabili, analizzare le risorse interne, valutare le minacce esterne e decidere come muoversi per ottenere un vantaggio rispetto ai concorrenti. È un percorso che guida le organizzazioni verso il futuro, aiutandole a sfruttare al massimo le proprie capacità e ad adattarsi a condizioni di mercato in continua evoluzione.

Questo lavoro vuole dimostrare come l'assenza di una chiara strategia e di una pianificazione accurata possa portare le imprese non solo a perdere terreno, ma addirittura a essere espulse dal mercato. Esamineremo, inoltre, come il valore aggiunto della pianificazione non risieda solo nell'esecuzione operativa, ma anche nella capacità di un'azienda di migliorare la propria flessibilità e la propria reattività ai cambiamenti esterni.

Il primo capitolo di questa tesi esplora l'evoluzione della strategia nella letteratura aziendale, approfondendo le sue diverse caratteristiche e modalità di attuazione. A partire dalla comprensione delle dinamiche strategiche, il lavoro introduce il concetto di pianificazione strategica, delineandone gli strumenti e le tecniche di implementazione più efficaci.

Nel secondo capitolo, verranno analizzati gli aspetti tecnico-quantitativi della pianificazione strategica, tra cui il piano di marketing e il piano operativo. Questi elementi, solitamente percepiti come strumenti tattici, si dimostreranno parte integrante di una strategia di successo, in quanto forniscono alle aziende le basi per implementare in modo efficace le decisioni strategiche.

Il terzo capitolo si concentra sulla dimensione economico-finanziaria, esplorando i temi del piano degli investimenti, delle fonti di copertura e della gestione del cash flow. Attraverso questi strumenti, dimostreremo come la sostenibilità finanziaria sia cruciale per l'effettiva implementazione di un piano strategico, garantendo che l'impresa possa sostenere le proprie ambizioni di crescita senza mettere a rischio la stabilità economica.

Il quarto capitolo approfondirà la relazione tra la strategia e il modello di business, analizzando come queste due dimensioni si intreccino per creare vantaggio competitivo. Dimostreremo come un modello di business ben strutturato possa rafforzare l'efficacia di una strategia, consentendo all'impresa di generare valore in modo coerente e sostenibile.

Il quinto capitolo si dedicherà all'esplorazione dettagliata del processo di creazione del piano strategico, analizzando i contenuti essenziali del piano e gli attributi chiave che ne determinano il successo, come la complessità, la modularità e la flessibilità.

Il sesto capitolo offrirà una prospettiva interessante attraverso il confronto tra i principi della strategia moderna e l'antica saggezza di Sun Tzu, autore del celebre trattato "L'arte della guerra". Questo capitolo illustrerà come molti dei principi enunciati dall'antico maestro di guerra cinese possano ancora essere applicati nella gestione strategica delle imprese contemporanee.

Infine, nel settimo capitolo, si presenteranno le evidenze empiriche raccolte attraverso lo studio di casi reali, con l'obiettivo di dimostrare l'impatto concreto della pianificazione strategica sul successo aziendale. Verranno esaminate le implicazioni pratiche di questo processo, le critiche e i dibattiti attuali, e sarà esplorata l'evoluzione della pianificazione strategica nel tempo.

In conclusione, questa tesi intende dimostrare che la strategia e la pianificazione strategica non solo aggiungono valore alle imprese, ma rappresentano una condizione necessaria per la loro sopravvivenza e crescita in un mercato in costante evoluzione. Le aziende che non riescono a implementare questi strumenti fondamentali saranno inevitabilmente superate da concorrenti più preparati e agili, rischiando di scomparire dall'arena competitiva.

1 STRATEGIA E PIANIFICAZIONE

“La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell’estinzione. Il suo studio non può essere accantonato”

(Sun Tzu, *L’arte della guerra*, VI-V Secolo a.C.)

Le imprese hanno bisogno di strategie per motivi comparabili a quelli per cui gli eserciti richiedono strategie militari. Queste strategie forniscono una guida e uno scopo, consentendo di utilizzare le risorse in modo efficiente e coordinando il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell’organizzazione, sia essa impresa o esercito. Infatti, il concetto di strategia ha radici nell’arte militare, dove la pianificazione si concentra su due compiti fondamentali: da un lato, si tratta di definire gli obiettivi della guerra e, dall’altro, di elaborare i piani operativi necessari per raggiungerli.¹

Alcuni principi fondamentali sono condivisi tra il business e le strategie militari, tra cui la distinzione chiave tra strategia e tattica. La strategia si concentra sull’obiettivo più ampio di vincere la “guerra”, rappresentando il piano globale per allocare le risorse necessarie per ottenere un vantaggio competitivo. D’altra parte, la tattica si occupa di azioni specifiche, rappresentando le operazioni necessarie per vincere le “battaglie” individuali.

Come afferma R. M. Grant², molti dei principi della strategia militare sono stati applicati con successo nel contesto aziendale. Le decisioni strategiche, sia nel campo militare che in quello aziendale, condividono quattro caratteristiche principali:

- Sono di importanza fondamentale
- Coinvolgono un significativo impiego di risorse
- Non sono facilmente reversibili

¹Sun Tzu, *“L’arte della guerra”*, Milano, Mondadori, 2003

²R. M. Grant, *“L’analisi strategica per le decisioni aziendali”* Il Mulino, 1999

- Considerano i rapporti causa-effetto nel medio/lungo termine.

Questa evidenza suggerisce che l'importanza di sviluppare una strategia adatta al contesto operativo è stata riconosciuta sin dai tempi antichi. Nel corso dei secoli, questa necessità si è manifestata in vari contesti, con particolare enfasi nell'ambito aziendale.

Negli ultimi anni si è osservata un'intensificazione dell'analisi strategica delle imprese, accompagnata da un miglioramento qualitativo e da un'estensione a diversi livelli gerarchici. A differenza dell'obiettivo bellico di sconfiggere il nemico, la rivalità tra le imprese raramente è così aggressiva. Piuttosto, le imprese tendono a emulare le proprie ambizioni competitive, creando una coesistenza con i concorrenti³.

Nonostante la crescente necessità di sviluppare conoscenze che attraversino orizzontalmente le diverse aree funzionali in cui si manifesta la strategia, quest'ultima rimane, dopo più di mezzo secolo di studi sull'argomento, in parte, un territorio ancora inesplorato.

1.1 Il concetto di strategia

“Il concetto di strategia non deve essere necessariamente legato ad un processo di pianificazione (...) la strategia è essenzialmente un'idea dettagliata che comprende la scelta aziendale di una nicchia e le principali regole decisionali necessarie per operare in tale nicchia”

(Rumelt, *Evaluation of Strategy: theory and models*, 1979)

L'impresa può essere concepita come un'organizzazione che, nel corso della sua attività economica, interagisce in modo continuo con una vasta gamma di interlocutori commerciali e non.

Tali interazioni influenzano la sopravvivenza e il successo di un'impresa, in quanto, l'impresa stessa deve essere in grado di realizzare in modo efficace

³R. M. Grant, *“L'analisi strategica per le decisioni aziendali”* Il Mulino, 1999

ed efficiente l'insieme delle operazioni interne e dei processi di scambio con l'ambiente esterno. Il modello di interazione scelto e adottato dall'impresa influisce profondamente sulle sue attività complessive, condizionandone le operazioni svolte e i processi attuati, influenzando i risultati ottenuti nello svolgimento degli stessi.

La strategia aziendale rappresenta quindi il collegamento tra l'impresa e il suo contesto esterno, delineando il modo in cui essa interagisce con l'ambiente circostante, sia attualmente, che nel futuro.

La strategia definisce l'approccio che l'impresa adotta o desidera adottare per condurre le proprie attività e all'interno di questo quadro si sviluppano e si gestiscono i processi operativi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo dell'azienda.

Alcune strategie avranno successo, mentre altre potrebbero rivelarsi mediocri o fallimentari. Per essere efficaci, devono essere coerenti sia con le dinamiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle dell'ambiente interno. È importante sottolineare che il concetto di strategia in sé non implica un giudizio di valore sulla relazione tra l'impresa e il suo contesto di riferimento. Piuttosto, si limita a identificare le caratteristiche fondamentali di questa relazione.

Ogni impresa possiede una strategia, poiché è possibile identificare una serie di direzioni guida nel modo in cui opera, anche se l'impresa non è necessariamente consapevole o non ha formalizzato esplicitamente una strategia.

1.2 L'evoluzione del concetto di strategia nella letteratura aziendale

Come già anticipato, il termine strategia ha origini negli studi antichi e nella prassi in campo militare ed è stato ampiamente utilizzato dai grandi

condottieri della storia nello studio della condotta di guerra. Il termine strategia deriva dalla cultura greca, in particolare da “stratòs”, ovvero “esercito” o “forze armate” e “agos”, che significa “colui che agisce” o “che ha il potere di agire”. Il termine strategia può quindi essere interpretato come la scienza o l’arte di coloro che comandano o dirigono le forze militari. Questo sottolinea l’origine militare del concetto di strategia e la sua associazione con la pianificazione e l’organizzazione delle azioni per raggiungere determinati obiettivi, sia in campo militare che nel business.

Più recentemente si è visto un crescente utilizzo del concetto di strategia nel contesto aziendale, portando allo sviluppo di una disciplina distinta incentrata sulla strategia d’impresa. I principi e le teorie della strategia aziendale hanno radici nella strategia militare; le aziende hanno bisogno di una strategia per motivi simili a quelli degli eserciti:

- Stabilire una direzione e un obiettivo chiaro
- Utilizzare le risorse in modo efficiente
- Coordinare le decisioni prese da vari membri dell’organizzazione.

Se la strategia nell’ambito militare consiste nell’utilizzare il combattimento per raggiungere gli obiettivi della guerra⁴, coordinando una serie di azioni e manovre tattiche, la strategia nell’ambito manageriale può essere interpretata come il coordinamento delle varie funzioni aziendali per conseguire gli scopi dell’impresa.

Prima della metà del ‘900 il concetto di strategia viene trattato in modo embrionale da alcuni autori e solo nel 1954, Peter Drucker propone il concetto di decisione strategica⁵. Anche Chandler affronta il tema in modo esplicito, definendo così nel 1962 la strategia come *“la determinazione di mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un’impresa, la scelta*

⁴Von Clausewitz, *“Von Kriege”*, Berlino, 1832

⁵Drucker P. F., *“The Practice of Management”*, Harper & Row, New York, 1954

dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse nel tempo per andare nella direzione stabilita⁶.”

Per assistere alla pubblicazione dei primi lavori interamente dedicata alla strategia d'impresa bisogna attendere il 1965. In quell'anno vengono pubblicati i lavori di Andrews e Ansoff, considerati due degli autori capiscuola di questa disciplina.

Andrews, in linea con Chandler, 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 contributo economico e non solo, che intende dare ad i suoi azionisti. Dipendenti, consumatori ed alla comunità intera⁷.”*

Ansoff invece, pone l'attenzione ai contenuti delle decisioni strategiche, sostenendo 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 vendita⁸”.*

Ansoff sviluppa il concetto di strategia focalizzandosi sull'interazione con l'ambiente esterno, piuttosto che sulla gestione delle questioni interne, ponendo maggiore enfasi più che sugli obiettivi aziendali, sui mezzi necessari per raggiungere gli obiettivi stessi. Da allora, sono stati pubblicati numerosi contributi riguardanti la strategia aziendale, sia in Italia che all'estero. In particolare, meritano menzione:

- L'introduzione del concetto di gestione strategica, che si differenzia dal concetto di decisione strategica e ciò evidenzia la dinamicità

⁶Chandler A. D., *“Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”*, The M.I.T. Press, 1962

⁷Andrews K., *“The concept of Corporate Strategy”*, Irwin Professional Publishing, 1971

⁸Ansoff I., *“Corporate Strategy”*, McGraw-Hill, New York, 1965

- della strategia e il conseguente fabbisogno di una costante verifica della validità di quest'ultima⁹
- Normann, nel 1977, ha introdotto un approccio alla strategia basato sull'idea imprenditoriale. Il suo modello considera la complessità e l'unicità di ciascuna impresa valutando quanto gli elementi della formula imprenditoriale siano coerentemente combinati tra loro. Per Normann, la strategia si configura come *“un insieme di decisioni riguardanti il mercato da dominare, i prodotti da introdurre e le risorse e l'organizzazione necessarie per ottenere tale dominanza¹⁰”*. Una strategia di successo, quindi, si verifica quando esiste coerenza sia all'interno di ciascun elemento della business idea, sia nelle relazioni tra di essi
- L'emergere del modello incentrato sullo sviluppo della strategia competitiva, che trova fondamento teorico soprattutto nei contributi di Porter. Questo modello delinea 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 obiettivi¹¹”*
- Lo sviluppo del filone di ricerche sulle imprese eccellenti: gli studiosi di questo ambito hanno introdotto un nuovo modello di strategia basato sull'analisi dei comportamenti e dei valori che hanno permesso ad alcune imprese di successo di mantenere la propria posizione di eccellenza nel tempo. Questo approccio si concentra maggiormente su specifici aspetti della strategia anziché su una definizione generale, concentrandosi, ad esempio, sulla cultura aziendale, sui valori e sugli atteggiamenti interni ed esterni. Tra i

⁹Ansoff I., Declerck R. P., Hayes R. L., *“From strategic planning to strategic management”*, Wiley & Sons, New York, 1976

¹⁰Normann R., *“Le condizioni di sviluppo dell'impresa”*, ETAS, 1979

¹¹Porter M., *“La strategia competitiva: analisi per le decisioni”*, Tipografia Compositori, 1982

- vari contributi in questo settore, è importante menzionare quelli di Hayes e Abernathy¹², Pascale e Athos¹³
- La distinzione tra i diversi tipi di strategia riscontrabili nel suo processo di formazione¹⁴
- Le riflessioni sulla core competence, in parte collegate al campo delle imprese eccellenti, hanno ridefinito il concetto di strategia, focalizzandosi sull'importanza e sulla criticità delle risorse aziendali nel loro insieme¹⁵
- Il progresso degli studi che associano il concetto di strategia all'analisi del valore generato da essa; viene evidenziato il forte legame tra il disegno strategico dell'impresa e i risultati da essa ottenuti¹⁶
- La promozione di un concetto "istituzionale" di strategia rivitalizza e valorizza diversi strumenti concettuali provenienti da vari ambiti di studio, integrandoli in una prospettiva più ampia e in linea con la visione dell'impresa come entità economica e sociale¹⁷.

1.3 Le caratteristiche della strategia

Poiché non esiste una definizione univoca del concetto di strategia, le sue caratteristiche sono naturalmente soggette a interpretazioni variegata. I principali elementi che definiscono la strategia suscitano pareri contrastanti e opinioni divergenti.

Una caratteristica molto dibattuta è l'ampiezza del concetto di strategia.

Alcuni studiosi sostengono che il concetto di strategia non debba necessariamente includere la definizione degli scopi e degli obiettivi aziendali, considerandoli piuttosto come presupposti su cui basare la strategia stessa. Questa prospettiva, sostenuta da studiosi come Ansoff,

Hofer e Schendel¹⁸, suggerisce che la strategia di un'impresa si limiti a

¹²Hayes A. H., Abernathy, "Managing our way to economic decline", Harvard Review, 1980

¹³Pascale R., Athos A., "The art of Japanese Management", Penguin, London, 1981

¹⁴Mintzberg H., "Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations", Free Press, New York, 1989

¹⁵Hamel G., Prahalad C.K., "Strategic intent", Harvard Business Review, vol. 67, 1989

¹⁶Rappaport A., "La strategia del valore", Franco Angelini, Milano, 1989

¹⁷Bertini U., "Il sistema d'azienda", Giappichelli Editore, Torino, 1990

¹⁸Ansoff I., "Corporate Strategy", McGraw-Hill, New York, 1965

delineare i principali mezzi che essa utilizzerà per raggiungere gli obiettivi, tenendo conto delle condizioni ambientali. Di conseguenza, la strategia si identifica con il piano d'azione che stabilisce come l'impresa intende impiegare le risorse e interagire con l'ambiente circostante al fine di conseguire i propri obiettivi. Questo piano definisce le decisioni relative ai settori di attività, all'allocazione delle risorse, alla struttura organizzativa e all'impiego delle risorse finanziarie necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Tuttavia, è evidente che l'azienda deve prima stabilire obiettivi realistici, sia individuali che complessivi, per poi sviluppare una strategia coerente che li realizzi.

Diversi altri studiosi, tra cui Chandler, Andrews, Coda, Hax e Majluf, adottano un approccio più ampio nella definizione del termine strategia. Secondo tale prospettiva, la strategia dovrebbe includere non solo i mezzi e le azioni per raggiungere gli obiettivi aziendali, ma anche gli stessi obiettivi dell'impresa¹⁹. Secondo questa visione, la strategia, nell'articolare l'identità globale dell'azienda, deve inevitabilmente abbracciare non solo il metodo di gestione e organizzazione, ma anche gli obiettivi verso i quali l'azienda si orienta. Se adottiamo questa prospettiva, implicitamente accettiamo che gli obiettivi aziendali siano formulati insieme alle politiche volte a raggiungerli, poiché gli obiettivi stessi sono definiti in relazione alle scelte del settore d'attività. Il fatto che gli obiettivi siano inclusi nella strategia non implica che siano equivalenti: gli obiettivi delineano gli scopi che l'azienda cerca di conseguire, costituendo direttive decisionali di alto livello, mentre la strategia rappresenta il mezzo per realizzarli. Una strategia efficace per un insieme specifico di obiettivi potrebbe perdere la sua efficacia se gli obiettivi dell'organizzazione cambiano. È importante notare che strategia e obiettivi possono essere considerati in alcuni contesti e livelli organizzativi come intercambiabili: ciò che può essere un obiettivo aziendale in un certo momento, può diventare la strategia in un altro.

¹⁹Chandler A. D., *“Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”*, The M.I.T. Press, 1962

Inoltre, poiché gli obiettivi sono sviluppati a vari livelli all'interno dell'organizzazione, si instaura un rapporto gerarchico: gli elementi strategici definiti a un livello manageriale più alto possono diventare gli obiettivi per quelli a livello inferiore.

Un'altra caratteristica molto dibattuta è il contenuto della strategia. Le opinioni espresse in letteratura sono varie e a volte contrastanti. Secondo un'interpretazione comune, la strategia può essere equiparata a un piano, ossia a un sistema strutturato di decisioni e direttive premeditate e consapevoli, atte a gestire un contesto ambientale specifico o una situazione particolare. Gli elementi fondamentali di questa concezione di strategia sono le decisioni deliberate, organizzate all'interno di un piano e definite in anticipo rispetto all'attuazione delle azioni necessarie.

In accordo con una seconda linea di pensiero, la strategia non si limita a essere un insieme integrato di decisioni, ma è piuttosto il prodotto di una serie di azioni intraprese, che possono non derivare necessariamente da scelte deliberate e consapevoli. In questo approccio, ciò che alla fine definisce il modello di interazione dell'azienda con l'ambiente (ovvero la strategia adottata) è il comportamento prevalente dell'azienda, indipendentemente da ciò che è stato pianificato in precedenza.

Secondo una terza prospettiva di analisi, il contenuto della strategia consiste principalmente nella prospettiva che orienta le scelte e le azioni dell'azienda, influenzando la sua percezione dell'ambiente circostante e la definizione del suo ruolo interno. Secondo questa visione, la strategia è quindi un insieme di idee, una modalità condivisa di percepire il contesto ambientale, condivisa tra i membri di un'organizzazione.

In sintesi, si può affermare che la strategia, per sua natura, è intrinsecamente legata a diversi elementi:

- Gli obiettivi fondamentali che si intendono raggiungere

- Un insieme di risorse, sia umane che materiali, coordinate in modo sistematico e disponibili per il perseguimento degli obiettivi prefissati
- Un piano che guidi l'utilizzo razionale ed efficace di tali risorse
- L'ambiente esterno, con il quale l'azienda interagisce e che influenza il processo decisionale e l'implementazione della strategia.

Un'ulteriore caratteristica è il grado di esplicitazione della strategia, infatti essa può essere esplicita e formalizzata oppure implicita. Il processo di esplicitazione della strategia è intenzionale: una volta definito utilizzando metodologie e strumenti di varia natura, può essere presentato, comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, esternalizzare la strategia, ovvero trasformarla da implicita ad esplicita, è un compito particolarmente complesso. Potrebbe non essere riducibile a pratiche gestionali standardizzate, ma piuttosto dipendere da forme di interazione sociale che facilitano la creazione di adeguati canali comunicativi. Questo processo può essere più o meno difficoltoso a seconda del tipo di strategia.

Merita un'analisi anche il grado di reversibilità dell'impostazione strategica. Per come è stata definita la strategia, emerge chiaramente che definire e adottare un modello di riferimento per l'attività organizzativa richiede solitamente la creazione di una struttura, l'assimilazione di un sistema di conoscenze e il conseguimento di posizioni di equilibrio nell'ambiente circostante. Questo processo avviene attraverso decisioni e azioni generalmente poco reversibili, poiché mirate al conseguimento di obiettivi specifici e alla realizzazione di un particolare disegno imprenditoriale, il quale potrebbe non essere compatibile con altre visioni alternative. Inoltre, dal momento che la strategia è il frutto di una prospettiva condivisa all'interno dell'organizzazione, la cui diffusione richiede investimenti spesso onerosi e tempi prolungati, è evidente che

perseguire alternative in contrasto con tale prospettiva diventa un compito arduo e complesso.

Tuttavia, negli ultimi anni, al fine di affrontare la sfida della limitata reversibilità della strategia in un contesto caratterizzato da intense dinamiche ambientali, le imprese hanno optato per l'implementazione di modelli d'interazione con l'ambiente che integrano meccanismi ed elementi mirati a garantire una certa flessibilità strategica. Questi modelli sono progettati per offrire un ventaglio di opzioni future da considerare e comportamenti da adottare, consentendo alle aziende di adattarsi in modo più efficace ai cambiamenti del contesto esterno.

Un ulteriore aspetto di dibattito riguarda il grado di staticità/dinamismo della strategia. Evoluzioni e modifiche stanno alla base della natura intrinseca della strategia. Se da un lato l'ambiente circostante può generare dinamiche che sfuggono al controllo dell'impresa, portando a cambiamenti significativi nella sua struttura fondamentale, dall'altro lato, l'azienda stessa, tramite le proprie azioni e il mutare dei suoi comportamenti, può influenzare il contesto in cui opera e provocare cambiamenti strutturali. Ogniquale volta si verifica un cambiamento irreversibile, si genera un impulso a riconsiderare e riadattare la relazione esistente tra l'azienda e l'ambiente, al fine di facilitare l'adattamento del modello di interazione con quest'ultimo.

La strategia è, per sua natura, dinamica, si evolve ed è influenzata dall'ambiente. Ad esempio, si possono trovare strategie innovative, adattive, di tipo passivo o di tipo reattivo e anticipatorie.

Essere consapevoli della natura dinamica della strategia, implica per l'organizzazione avviare e condurre in modo sistematico un'attività direzionale consapevole e intenzionale, volta a mettere in discussione la strategia adottata. Lo scopo è verificare la sua validità e valutare se siano

necessarie modifiche per rispondere alle evoluzioni dell'ambiente e ai cambiamenti intervenuti nella struttura aziendale.

1.4 Modalità di attuazione della strategia

“Nel business non si vince con i muscoli, ma con il cervello”

(Michael Robert, *Il valore della strategia*, 1999)

Una volta chiarito il concetto di strategia e compresa la sua rilevanza nell'ambito aziendale, diventa cruciale comprendere come metterla in pratica concretamente. Le decisioni di gestione strategica si differenziano dalle altre scelte adottate dal management: sono intricate, coinvolgono l'intera organizzazione e hanno conseguenze a lungo termine. Si distinguono nettamente dalle decisioni di gestione operativa, che riguardano attività ripetitive e specifiche operazioni con impatti a breve termine. L'elaborazione e l'attuazione di una strategia competitiva precisa sono fondamentali per fornire alla società una base razionale per le proprie azioni, considerando le varie combinazioni di risorse disponibili nel tempo e le mutevoli condizioni competitive, comprese le azioni dei concorrenti e l'evoluzione delle preferenze dei clienti.

Nella strutturazione di un modello, il processo di gestione strategica può essere suddiviso in sei componenti distribuiti in quattro fasi o aree²⁰.

Area 1 – Analisi strategica: il procedimento ha inizio con la formulazione della mission e degli obiettivi a lungo termine dell'ente, poiché ogni decisione deve essere in grado di anticipare la sua futura evoluzione e adattarsi costantemente al mutare delle circostanze. Fondamentalmente, l'analisi strategica si propone di comprendere la posizione competitiva dell'azienda rispetto ai rivali e all'ambiente circostante, gli eventi in corso e

²⁰Ramusino Cotta E., Onetti A., *“Strategia d'impresa, obiettivi-contesto d'impresa”*, Il Sole24ore, 2013

il loro impatto sull'operatività, le misure da intraprendere e i relativi tempi per conseguire gli obiettivi. L'analisi strategica si concentra quindi su tre concetti fondamentali che costituiscono le fondamenta per la formulazione di una strategia sostenibile nel tempo e devono quindi essere attentamente ponderati ed elaborati:

- **Mission:** definizione della mission²¹ aziendale e dei principali obiettivi di lungo termine
- **Ambiente:** analisi del contesto competitivo esterno dell'azienda al fine di identificare le potenziali minacce e le opportunità disponibili
- **Risorse e Competenze:** analisi dell'ambiente operativo interno dell'azienda per riconoscere i suoi punti di forza e di debolezza, nonché le aspettative degli stakeholders.

Area 2 – Scelta delle strategie: nel secondo step, è necessario individuare, valutare e scegliere le alternative in grado di realizzare gli obiettivi prefissati. Affinché la strategia sia efficace, deve essere fondata sulle competenze e sulle capacità dell'organizzazione e allo stesso tempo, determinare la posizione competitiva dell'azienda rispetto ai suoi rivali, inclusi i segmenti di mercato da servire e le relazioni da stabilire con i fornitori e distributori. Di conseguenza, è opportuno selezionare quelle strategie che, partendo dai punti di forza e mitigando i punti di debolezza, mirano a sfruttare le opportunità presenti nel mercato di riferimento e a contenere le minacce provenienti dall'ambiente esterno. Tutto ciò implica la creazione e la difesa di vantaggi competitivi.

Area 3 – Pianificazione e budgeting delle strategie: il terzo passo è propedeutico alla realizzazione concreta della strategia scelta dall'azienda e consente di definire chiaramente gli obiettivi prefissati in termini quantitativi. È fondamentale verificare le risorse economiche e finanziarie

²¹Russo, P., Coda, V., Invernizzi, G., “*Strategia e risultati*”, McGraw-Hill Education, Milano 2017

disponibili per sostenere l'implementazione della strategia scelta nel passaggio precedente. Questa fase permette al top management di valutare la fattibilità delle decisioni strategiche prese.

Area 4 – Realizzazione delle strategie: le strategie devono essere infine essere trasformate in azioni concrete. Per farlo, oltre ad una struttura organizzativa e un sistema di controllo, è necessaria la creazione di motivazioni, l'assegnazione di responsabilità e deleghe e la pianificazione delle risorse. L'ultimo passaggio consente di passare dalla teoria alla pratica, progettando una struttura organizzativa e sistemi di controllo adeguati alle strategie definite in precedenza. L'interazione tra impresa e ambiente esterno pone continuamente davanti a scelte tra azioni alternative su vari fronti, che non possono essere affrontate con risposte episodiche e scollegate, basate solo sull'intuizione dei dirigenti. Diventa quindi evidente la necessità di gestire il cambiamento: una volta scelta la strategia, è necessario monitorare costantemente le trasformazioni nell'ambiente esterno (stakeholders, concorrenti, preferenze dei clienti, ecc.) e aggiornare tempestivamente la missione precedentemente definita. Pertanto, quest'ultima fase ha il compito di adattare continuamente il processo di gestione strategica ai cambiamenti esterni e verificarne l'efficacia.

È chiaro che è necessario definire un insieme di scelte che siano:

- **Coerenti:** le azioni devono essere parte di un quadro chiaro e unitario, evitando disallineamenti che potrebbero compromettere l'efficacia complessiva dell'organizzazione. La mancanza di coerenza provoca dispersione di risorse e danneggia la credibilità dell'impresa sul mercato di riferimento.
- **Meditate:** le azioni devono essere precedute da analisi e riflessioni. Agire seguendo una visione o un'intuizione può essere efficace nel

- breve termine, ma nel medio-lungo periodo è necessario un processo di analisi ben strutturato per verificare la validità delle intuizioni iniziali e guidare le decisioni manageriali. Questo processo si basa sulla raccolta e interpretazione di dati relativi sia al mercato di riferimento (analisi esterna) e sia all'impresa (analisi interna)
- **Sostenibili nel medio-lungo periodo:** le scelte del management devono puntare a ottenere un vantaggio competitivo duraturo. Nei mercati concorrenziali, il vantaggio competitivo acquisito dall'impresa è continuamente eroso, quindi nessun vantaggio competitivo può essere considerato durevole nel lungo termine. La sostenibilità della strategia si riferisce all'adozione di misure di medio-lungo periodo basate su combinazioni in grado di essere mantenute nel tempo.

Una volta individuate risposte coerenti, meditate e sostenibili ai problemi competitivi, è possibile costruire un processo decisionale ordinato, al termine del quale la strategia adottata dall'impresa emerge come risultato di una sequenza di fasi, come mostrato nella figura seguente (Fig. 1).



Fig. 1 - Rappresentazione delle fasi che portano alla definizione della strategia aziendale

1.5 Il rapporto tra strategia e risultati

Ogni approccio strategico si distingue per il potenziale di risultati che può raggiungere. L'analisi degli obiettivi della strategia è legata alle condizioni di equilibrio del sistema aziendale:

- **L'equilibrio reddituale:** è sia un obiettivo intrinseco, sia una condizione essenziale per la sopravvivenza dell'impresa
- **L'equilibrio finanziario:** che è uno strumento necessario per garantire l'autonomia dell'azienda nelle sue scelte strategiche.

Lo sviluppo non è sempre un obiettivo intrinseco, ma rimane centrale, mentre gli obiettivi sociali rappresentano più dei vincoli o delle condizioni che degli scopi finali. Il processo di formulazione della strategia generalmente non si traduce immediatamente in azioni concrete e produttive, ma stabilisce le linee guida per la crescita e lo sviluppo della posizione aziendale. Il raggiungimento dei vari risultati dipende sia dalla gestione strategica, sia dall'efficacia della gestione operativa. Le aziende che sapranno adottare e implementare con successo strategie efficaci otterranno risultati eccellenti, mentre quelle che sceglieranno strategie inadeguate o che non saranno in grado di attuarle correttamente, otterranno risultati inferiori alla media. Il confronto tra i risultati ottenuti e quelli previsti costituisce il punto di partenza per i processi di gestione strategica, che portano l'azienda a decidere consapevolmente se mantenere la strategia adottata o formulare una nuova strategia²².

Per chiarire meglio la distinzione tra i due tipi di gestione, possiamo definire:

- **Gestione strategica:** rappresenta l'insieme delle decisioni riguardanti gli obiettivi a medio-lungo termine per lo sviluppo aziendale e l'uso delle risorse disponibili, essenziali per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa. Consiste nell'utilizzo

²²Cicerchia Annalisa, *"Pianificazione, strategia e ambiente"*, FrancoAngeli 2000

- consapevole di processi, metodologie e strumenti che permettono di identificare i contenuti della strategia e le condizioni per la sua realizzazione, oltre a monitorare l'avanzamento dell'azienda lungo le linee stabilite, con la possibilità di modificarle se necessario. La gestione strategica include attività come:
 - osservazione dei cambiamenti ambientali e organizzativi
 - analisi per comprendere la natura strutturale o congiunturale dei cambiamenti
 - concettualizzazione per valutare le necessità di modifica della pianificazione strategica e se necessario, sviluppare una nuova strategia
 - costruzione del consenso sulla strategia da attuare
 - creazione delle condizioni organizzative e finanziarie necessarie per implementare la strategia
 - sperimentazione della nuova impostazione e verifica della sua validità nel tempo.
- **Gestione operativa:** consiste nell'insieme delle decisioni, controlli ed esecuzioni necessari per implementare le strategie e svolgere tutti i processi operativi quotidiani.

Non tutte le imprese adottano una gestione strategica. In diverse aziende, la strategia attuata risulta dall'interazione casuale di vari elementi, limitandosi a seguire la strategia esistente senza metterla in discussione o modificarla. Questo accade spesso nelle piccole imprese, o quando il management è interamente occupato dalle attività operative quotidiane. Inoltre, può verificarsi quando si è instaurata una certa rilassatezza organizzativa a seguito di un lungo periodo di successi, oppure se sono stati attivati o non funzionano adeguatamente i meccanismi di controllo dell'evoluzione ambientale. Infine, ciò può succedere se il management, fedele alle linee d'azione prestabilite, non intende rivederle in alcun modo.

Ogni strategia, anche se valida in un dato momento, a causa del dinamismo ambientale e dei cambiamenti che avvengono nelle imprese, è destinata a generare un divario strutturale tra aspettative e risultati. Questo rende indispensabile un'attività di gestione strategica per colmare tali divari e per superare le resistenze conservative che si oppongono a nuove impostazioni strategiche.

In conclusione, per ottenere i risultati desiderati e portare l'azienda del successo, è necessario implementare sia processi di gestione strategica sia operativa, mantenendo sempre un certo equilibrio tra di essi. Solo attraverso il raggiungimento e il mantenimento di questo equilibrio è possibile elaborare e modificare le strategie nel miglior modo possibile senza trascurare i processi necessari per la loro attuazione e viceversa.

1.6 Il concetto di pianificazione strategica

Negli anni '50 e '60, il mondo occidentale ha visto un cambiamento radicale delle dinamiche ambientali, non solo economiche, caratterizzate da una forte discontinuità. Emerse una crescente instabilità che rese le condizioni competitive delle imprese sempre più volatili e difficili da prevedere. In questo contesto, nuove sfide simultanee emersero in ambito produttivo e di marketing, rendendo necessaria una rivitalizzazione dell'imprenditorialità di fronte a mutamenti nei modelli di consumo (economia del benessere), repentini cambiamenti nel potere d'acquisto delle classi sociali (crisi, inflazione), intensificazione della concorrenza globale, ampliamento dei mercati e progresso scientifico e tecnologico. L'ambiente esterno diventava sempre più dinamico e le imprese erano sempre meno in grado di adattarsi passivamente ai suoi cambiamenti.

Per questo motivo, mentre in precedenza la pianificazione si concentrava quasi esclusivamente sulle variabili interne dell'impresa (inizialmente solo le grandezze economiche e finanziarie, e successivamente anche altre

variabili), ora si iniziava a considerare anche l'ambiente esterno. Anzi, l'ambiente divenne il principale oggetto della pianificazione.

Si passò quindi dal long range planning alla pianificazione strategica: si abbandonò la concezione previsionale per adottare una concezione prospettica. La prospettiva è, per definizione, un'ipotesi sull'andamento futuro di un fenomeno, basata sull'imprevedibilità dei cambiamenti ambientali e sull'impossibilità di proiettare i trend passati nel futuro: in altre parole, non ci si aspettava più che il futuro fosse necessariamente migliore rispetto al passato, né che fosse facilmente estrapolabile²³.

In un ambiente dinamico e variabile, non era più sufficiente fare solo previsioni finanziarie, ma era necessario individuare valide alternative strategiche, derivanti dalla comprensione dei principali fattori di cambiamento nelle variabili ambientali e dal confronto tra queste e l'impresa. Il problema principale diventava quindi determinare la configurazione futura dell'ambiente competitivo, sulla base della quale definire linee strategiche di lungo termine e raggiungere obiettivi prefissati.

La composizione dell'ambiente competitivo di riferimento diventava più articolata: aumentava il numero di aree di business, ognuna con le proprie peculiarità ambientali e dinamiche competitive. La scelta dell'ambito in cui operare diventava quindi sempre meno banale e richiedeva un attento studio dei vincoli, delle minacce e delle opportunità presenti nell'ambiente, nonché dei punti di forza e di debolezza dell'impresa stessa.

Nel contesto attuale, la strategia aziendale non si limita più alla gestione singola dei business, ma include anche la gestione complessiva del portafoglio aziendale. Non è casuale che la pianificazione strategica abbia avuto origine nelle grandi aziende americane che operano su più prodotti e mercati.

²³Martinelli Flavia, *“La pianificazione strategica in Italia e in Europa”*, 2009

Oggi, le imprese non solo devono prevedere i cambiamenti, ma devono anche anticiparli attivamente. La pianificazione strategica assume un ruolo cruciale nel guidare il comportamento dell'azienda per garantire un certo grado di controllo sulle conseguenze dell'incertezza esterna. L'obiettivo principale è generare alternative che consentano di raggiungere efficacemente gli obiettivi strategici prefissati in un dato contesto ambientale, permettendo all'azienda di muoversi in anticipo rispetto al suo ambiente.

Il concetto fondamentale è che identificando le prospettive future, si elimina il divario tra ciò che verrebbe ottenuto con un'estrinsecazione delle strategie passate e la performance desiderata. La pianificazione strategica sostituisce l'approccio basato sull'estrinsecazione con un'analisi approfondita e

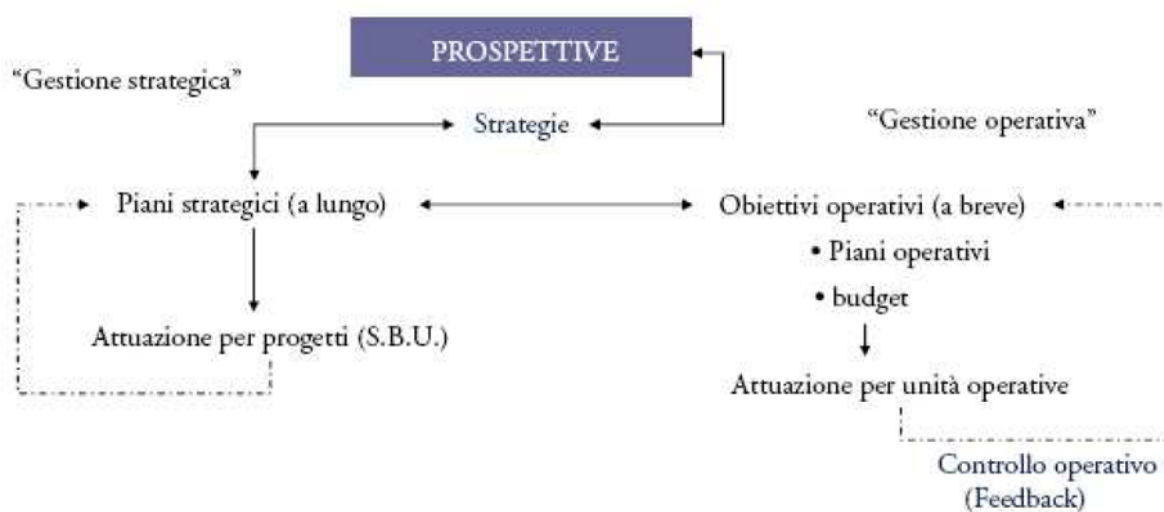


Fig. 2 – L'approccio della pianificazione strategica

razionale della strategia, che sviluppa nel tempo il suo contenuto per essere efficace di fronte all'evoluzione delle condizioni esterne²⁴.

Il processo di pianificazione inizia con un'analisi delle prospettive aziendali per identificare le tendenze emergenti, i punti di forza e di debolezza, le opportunità, le minacce e gli eventi disruptivi che possono cambiare le

²⁴Cerri A., Sottoriva C., "Strategie d'impresa e livelli di classificazione delle aree strategiche d'affari", 2010

direzioni storiche. Il secondo passo consiste in un'analisi della concorrenza, volta a identificare il miglioramento delle prestazioni aziendali tramite l'ottimizzazione delle strategie concorrenziali nelle diverse aree operative dell'impresa. Da questa analisi emerge chiaramente che, nonostante l'azienda adotti strategie ottimali in tutte le sue aree operative, alcune di esse risultano più promettenti, mentre altre potrebbero avere prospettive meno favorevoli.

Pertanto, è necessaria un'analisi del portafoglio strategico, in cui si confrontano le prospettive aziendali nelle varie aree operative, si definiscono le priorità e si assegnano le risorse alle diverse aree strategiche per il futuro. Se il management approva la strategia risultante da queste analisi, si completa l'analisi delle lacune e si sviluppano programmi e budget da implementare. Tuttavia, spesso la strategia risultante può comportare effetti collaterali significativi (come la vulnerabilità strategica del portafoglio attuale o uno squilibrio tra prospettive a lungo e breve termine), o può entrare in conflitto con le ambizioni e la motivazione della dirigenza. In questi casi, generalmente si procede con un'analisi di diversificazione, che individua le carenze del portafoglio attuale e le nuove aree operative in cui l'impresa intende espandersi.

Una volta selezionata l'alternativa strategica migliore, è necessario formalizzarla attraverso un documento ufficiale, il piano strategico. Questo documento riconosce formalmente l'esistenza di due diversi livelli di responsabilità strategica: il livello corporate e il livello business, e formalizza le decisioni relative a ciascuno. A livello di direzione centrale dell'azienda, vengono prese decisioni sull'orientamento strategico di fondo, sull'ampiezza delle attività da realizzare, sull'allocazione delle risorse nelle varie Aree Strategiche d'Affari e sugli obiettivi di performance da raggiungere. A livello di unità di business, le decisioni riguardano i processi competitivi all'interno del rispettivo contesto di riferimento²⁵.

²⁵Ronchi L., *"Pianificazione a lungo termine e strategie d'impresa"*, Franco Angeli, 1971

Il piano strategico formalizza gli obiettivi strategici e chiarisce gli obiettivi e i programmi operativi/budget che guidano le unità operative dell'azienda nella loro continua attività di generare profitto. Seguendo le indicazioni del piano, si procede quindi all'implementazione delle scelte effettuate e dei sistemi di controllo (strategico e operativo) per monitorarne l'andamento.

1.7 Strumenti di pianificazione e programmazione

I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sono meccanismi di autoregolazione utilizzati per assegnare obiettivi e risorse e valutare i risultati ottenuti. Questi sistemi rappresentano un modello di comportamento gestionale e costituiscono i principi su cui basare l'azione manageriale, coinvolgendo vari livelli organizzativi. Esaminiamo ora ciascuno di questi tre elementi in dettaglio.

La pianificazione strategica è definita come il processo di formulazione esplicita delle strategie aziendali, mirato a tradurre gli obiettivi strategici in linee operative ben definite. Questo processo supporta l'azione manageriale in tutte le fasi della gestione strategica, dalla formulazione delle alternative fino all'implementazione delle strategie decise. Dal punto di vista organizzativo, la pianificazione può riguardare solo il top management oppure coinvolgere anche altri livelli dell'organizzazione, al fine di favorire la diffusione degli orientamenti strategici e contribuire sia al coordinamento nella fase di attuazione delle scelte sia a un maggiore coinvolgimento dei vari livelli aziendali nel raggiungimento degli obiettivi.

I principali strumenti di pianificazione strategica che permettono di valutare preventivamente la strategia da adottare sono il MODELLO della CREAZIONE del VALORE²⁶ e la SWOT analysis²⁷, che include vari schemi come il modello delle cinque forze competitive di Porter.

²⁶Il modello della creazione del valore aiuta le aziende a identificare attività che generano vantaggio competitivo

²⁷La SWOT analysis esamina punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, includendo il modello delle cinque forze di Porter per valutare la competizione

Per quanto riguarda la formulazione della strategia, Ansoff propone un metodo di ricerca iterativa. In pratica, il problema deve essere inizialmente risolto a un livello elevato di aggregazione delle variabili economico-finanziarie della gestione aziendale, per poi essere rianalizzato in modo più dettagliato e analitico²⁸.

La procedura da seguire in ogni fase di questa iterazione potrebbe essere articolata come segue:

1. Si stabilisce una serie di obiettivi
2. Si misura il divario tra la posizione attuale dell'impresa e gli obiettivi aziendali
3. Si propongono una o più linee di azione (strategie)
4. Queste strategie vengono valutate in base alla loro capacità di ridurre il divario sopra menzionato. Viene accettata quella che sembra in grado di colmare il divario, senza necessariamente dover essere la migliore alternativa possibile.

I sistemi di programmazione e controllo, invece, operano attraverso processi che mettono in relazione esplicitamente tre variabili: le unità organizzative, gli obiettivi e le risorse. In sostanza, permettono di assegnare alle unità organizzative gli obiettivi da raggiungere entro un certo arco temporale e le risorse necessarie per realizzarli.

Normalmente coprono un breve periodo di tempo, solitamente un anno, e sono focalizzati sull'efficienza operativa. Questi strumenti di coordinamento sono molto efficaci e servono come punto di riferimento per valutare i risultati e determinare le ricompense.

La *programmazione* è il processo che, sulla base delle direttive strategiche stabilite dal piano strategico, identifica le alternative di azione concreta da attuare entro un certo periodo, determinando le risorse da impiegare e

²⁸Zott C., Amit R., Massa L., "The business model: recent developments and future research", Journal of management, 2011

assegnando i compiti ai vari responsabili. Questo processo è generalmente formalizzato attraverso un budget e un sistema di controllo di gestione.

Il budget è uno strumento di programmazione della gestione aziendale, redatto principalmente utilizzando informazioni provenienti dalla contabilità analitica e generale. L'analisi dell'andamento storico dei dati gestionali consente di formulare previsioni a breve termine abbastanza accurate.

Il controllo di gestione, invece, è l'insieme di strumenti, procedure e modalità operative che permettono di monitorare le implicazioni economiche delle attività aziendali. Serve essenzialmente a confrontare i dati storici con quelli previsionali, valutando i trend evolutivi dei vari fenomeni all'interno dell'azienda e intervenendo rapidamente in caso di disfunzioni. Fornisce inoltre elementi di analisi per circoscrivere fenomeni atipici e permette la scelta di percorsi alternativi basati su principi di confronto economico.

È importante non confondere programmazione e pianificazione con previsione: mentre programmazione e pianificazione tentano di anticipare i problemi futuri e definire attività, responsabilità e risorse, le previsioni sono utili solo per stimare gli andamenti nel prossimo futuro.

Il *controllo* è generalmente esercitato attraverso il reporting, alimentato dalla contabilità direzionale integrata. Il controllo periodico è essenziale per valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e, se necessario, intervenire prontamente per correggere la rotta, adeguandosi o anticipando le dinamiche esterne e interne dell'ambiente.

Il documento principale che racchiude le prime due fasi descritte è il Business Plan, solitamente elaborato per un periodo di tre o cinque anni e aggiornato annualmente in base ai risultati storici e alle dinamiche interne ed esterne.

Se redatto con scrupolosa attenzione ai dettagli e alla complessità degli elementi inclusi, il Business Plan consente al top management di delineare chiaramente la strategia aziendale che risiede implicitamente nella mente dei decision maker²⁹. Questo documento permette di verificare la reale fattibilità della strategia attraverso un iter procedurale strutturato in diversi passaggi. Questi includono l'esplicitazione della missione, della visione e degli obiettivi aziendali, l'analisi SWOT (che valuta sia gli aspetti interni che esterni), il piano di marketing (basato sulle classiche "4 P" inglesi: Product, Price, Place, Promotion) e le prospettive finanziarie. L'integrazione di questi elementi di analisi permette al top management di valutare con precisione la fattibilità effettiva del progetto preparato.

²⁹Burrelli A., Guercini S., *“Rappresentazione strategica del mercato e segmentazione in rapporto alle nuove tendenze dell’ambiente di marketing”*, 2000

2 LA STRATEGIA NEGLI ASPETTI TECNICO-QUANTITATIVI

“Chi a parità di tempo produce di più, ha vigore; chi produce di più e meglio, ha talento; chi produce quello che nessun altro può, ha ingegno”

(Johann Kaspar Lavater, *filosofo svizzero*, 1741-1801)

Conclusa la parte descrittiva, il management aziendale deve affrontare gli aspetti quantitativi, economici e finanziari che permettono di verificare la fattibilità concreta del progetto. In questa sezione, è necessario fornire un quadro chiaro e convincente di ciò che si vuole realizzare, specificando anche come e dove si intende operare, riservando alla parte finale del Business Plan gli aspetti economici, patrimoniali e finanziari.

Finora si è proceduto con l'analisi del macroambiente di riferimento per poi concentrarsi sull'"ambiente specifico", ossia il settore in cui l'azienda opera. Tuttavia, prima di definire il marketing plan e individuare il target obiettivo attraverso la segmentazione, è essenziale comprendere il mercato di riferimento. A questo scopo, il modello di Abell è molto utile poiché concentra l'analisi su tre variabili: funzione d'uso, tecnologia e gruppo di clienti. Dall'incrocio di queste tre dimensioni emerge il concetto di business, ovvero l'insieme di quelle offerte produttive (tecnologie) che soddisfano un dato bisogno (funzione d'uso) per un determinato gruppo di clienti.

Il passo consiste nel valutare l'attrattività del mercato, verificando se lo spazio economico scelto presenta un livello di redditività sufficiente. Se l'indagine dà esito positivo, si può procedere con la segmentazione del mercato stesso per ottenere l'objective market, ossia quella porzione di mercato di riferimento che si intende penetrare. Questa operazione viene esplicitata nel piano di marketing, seguito dal piano operativo e dall'organizzazione strutturale, in cui si fornisce una descrizione dettagliata

dei mezzi di cui l'impresa intende dotarsi per competere (tecnologie, processo produttivo, struttura organizzativa e risorse umane), in conformità alle caratteristiche peculiari e dimensionali del progetto.

2.1 Piano di marketing

“Il marketing è talmente importante che non può essere considerato come una funzione separata; esso è l'intera impresa considerata dal punto di vista del suo risultato finale, cioè il soddisfacimento della clientela”

(Peter Drucker, *Manuale di Management*, 1978)

È necessario identificare in maniera più dettagliata il contesto economico di riferimento, cioè lo spazio competitivo in cui l'azienda compete con i suoi concorrenti per soddisfare lo stesso target di clientela. In altre parole, si vuole delineare quello che nella letteratura viene chiamato “task environment” (ambiente di primo riferimento), ovvero quella porzione di mercato che è effettivamente rilevante per l'azienda.

Completata la fase di segmentazione della clientela, si passa all'analisi del Marketing Mix per illustrare le leve di marketing e dimostrare la loro coerenza con gli obiettivi strategici definiti all'inizio del Business Plan, oltre alla stima della domanda attuale e futura. Questi primi due passaggi rappresentano il cuore del piano di marketing: costituiscono la base del processo di scelta delle strategie commerciali dell'azienda e permettono di individuare le opportunità di mercato, aumentando l'efficacia delle politiche di marketing.

2.1.1 Segmentazione

Partendo dal presupposto che la segmentazione permette all'azienda di identificare innanzitutto il mercato target (detto anche target obiettivo) che intende penetrare, è possibile definire la segmentazione come la suddivisione del mercato in una serie di sub-mercati di consumatori con

caratteristiche proprie e autonome, costituiti da individui il più possibile simili tra loro per quanto riguarda le caratteristiche, le modalità e le motivazioni di consumo di un prodotto che li contraddistinguono.

Si basa sull'ipotesi che i consumatori di un bene o i fruitori di un servizio, pur avendo gli stessi bisogni di base, presentano caratteristiche ed esigenze peculiari, tali da costituire segmenti specifici che devono soddisfare i seguenti requisiti:

- Misurabilità: deve essere possibile misurare la dimensione e il potenziale di acquisto dei sottoinsiemi omogenei individuati
- Accessibilità: i segmenti devono poter essere effettivamente raggiungibili e serviti
- Importanza: lo screening deve individuare sottoinsiemi omogenei di dimensioni tali da garantire risultati profittevoli per l'azienda
- Praticabilità: l'azienda deve poter impostare programmi di marketing che attirino e servano i segmenti prescelti

Nel Business Plan, la segmentazione si attua tramite metodi appropriati per suddividere un insieme di unità in sottoinsiemi omogenei di consumatori, definiti come segmenti. Il top management sceglierà poi uno o più di questi segmenti come obiettivo di marketing (target obiettivo). Questa procedura è quasi indispensabile nell'analisi e nella scelta degli attributi dei prodotti che l'azienda intende offrire sul mercato, considerando non l'acquirente medio, ma uno o più specifici segmenti di consumatori omogenei³⁰.

Il vantaggio è facilmente comprensibile: concentrarsi su un target specifico di clientela, specialmente nella fase di avvio, permette di ridurre le risorse impiegate, sia economiche che non, ed evita di disperdere energie in vari ambiti, cosa che potrebbe far perdere di vista la mission aziendale prefissata³¹. Un aspetto altrettanto importante è l'immagine aziendale:

³⁰Burresi A., Guercini S., *“Rappresentazione strategica del mercato e segmentazione in rapporto alle nuove tendenze dell’ambiente di marketing”*, 2000

³¹Verdoliva L., *“La segmentazione”*, 2017

l'azienda deve creare un senso di appartenenza tra i clienti, i quali devono potersi identificare con il prodotto offerto.

Per chiarire meglio questo concetto, si può fare un semplice esempio nel settore dell'abbigliamento: un'azienda che decide di lanciare una collezione per uomo deve necessariamente definire il target degli articoli con cui si presenta sul mercato, poiché i gusti di un giovane consumatore differiscono da quelli di una persona di mezza età. La scelta di lanciare una collezione ibrida, che includa capi adatti sia ai giovani sia alle persone di mezza età, offre il vantaggio di ampliare il target e ottenere maggiori profitti. Tuttavia, ha anche lo svantaggio di perdere la propria identità, generando confusione tra i clienti di riferimento e non fidelizzando il cliente.

2.1.2 Marketing Mix

Il passo successivo alla segmentazione è definire gli obiettivi e le strategie di marketing da perseguire e implementare a livello aziendale o di unità di business. Questo processo si concretizza mediante un'analisi approfondita e una serie di decisioni riguardanti le quattro componenti del Marketing Mix, conosciute come le "4 P" in inglese: prodotto (product), prezzo (price), distribuzione (place) e promozione (promotion), che rappresentano le leve di marketing.

2.1.3 Product

Il termine "prodotto" si riferisce a tutto ciò che può essere offerto a un mercato per attirare l'attenzione, essere acquistato, utilizzato e consumato, con l'obiettivo di soddisfare un desiderio o un bisogno. Può trattarsi di beni fisici, servizi, persone, località, istituzioni o idee.

Nel processo di pianificazione della value proposition all'interno del Business Plan, il management deve descrivere il prodotto in modo attraente e preciso, evidenziandone gli attributi tangibili come il livello di qualità, le

caratteristiche e lo stile, e specificando i segni distintivi che lo differenziano dai prodotti dei concorrenti.

Oltre agli attributi intrinseci, due aspetti accessori possono essere di grande rilevanza per rafforzare il prodotto: il packaging e l'etichetta. Il packaging, definito come la quinta "P" del Marketing Mix, può avere un ruolo marginale o cruciale; una confezione accattivante o poco ingombrante può suscitare un forte interesse nei consumatori³². L'etichetta, invece, può servire a identificare il prodotto o la marca, classificare la value proposition descrivendone le caratteristiche tecniche, o promuoverlo attraverso una grafica attraente.

L'obiettivo finale, soprattutto per le organizzazioni che operano in settori altamente competitivi, è concentrare tutti gli sforzi per soddisfare il target di riferimento in modo distintivo rispetto ai concorrenti.

2.1.4 Price

Determinare il prezzo dei prodotti da offrire sul mercato è una delle sfide più complesse. Gli errori più comuni includono la fissazione dei prezzi basata troppo sui costi senza considerare le altre leve di marketing, una scarsa differenziazione dei prezzi per i vari articoli e segmenti di mercato, e una mancanza di tempestività nell'aggiornamento dei prezzi che impedisce di cogliere le opportunità del mercato.

Quando un'azienda sviluppa o acquisisce un nuovo prodotto, o introduce un prodotto esistente in un nuovo canale di distribuzione o in una nuova area geografica, deve decidere come posizionarlo in termini di qualità e prezzo. L'azienda deve innanzitutto stabilire gli obiettivi da raggiungere con la propria strategia: che si tratti di sopravvivenza, massimizzazione dei profitti attuali, incremento delle vendite o dei ricavi, scrematura del mercato o leadership di qualità del prodotto, la direzione aziendale sceglierà la strategia di prezzo più adatta.

³²Isoraité M., *“Marketing mix theoretical aspects”*, International Journal of Research-Granthaalayah, 2016

Questa scelta richiede coerenza su due livelli: interna, che riguarda il rispetto dei vincoli di costo e redditività e delle decisioni di posizionamento del prodotto, ed esterna, che considera la capacità di acquisto del mercato e i prezzi stabiliti dai concorrenti³³. L'analisi dei costi sostenuti dall'azienda nella produzione, distribuzione e vendita del prodotto è il punto di partenza necessario, ma non sufficiente per sviluppare la strategia di prezzo: il top management deve considerare che il prezzo stabilito influenzerà la domanda, con effetti sui volumi di vendita, sul fatturato e sul tempo necessario per raggiungere il punto di pareggio (BEP). È quindi importante comprendere, per ciascun segmento di mercato, quanto la domanda sia sensibile al prezzo, valutando nove fattori: la percezione di unicità del prodotto, la difficoltà di confronto con altri prodotti, la consapevolezza dell'esistenza di prodotti sostitutivi o complementari, la valutazione del rapporto qualità/prezzo, l'entità e la ripartizione della spesa, la conservabilità del prodotto e la composizione dell'acquisto.

Prima di scegliere il metodo di determinazione del prezzo, è necessario analizzare i prezzi applicati dalla concorrenza per valutare la capacità di reazione dei competitor e usare queste informazioni come riferimento per fissare il prezzo di mercato. Questo avviene calcolando il prezzo in base al criterio più idoneo tra quelli disponibili. Tra i metodi comunemente impiegati se ne possono individuare cinque:

- **Cost-Plus Pricing (Metodo del Mark-up):** Questo approccio consiste nell'aggiungere un ricarico predefinito (il markup) al costo del prodotto, senza considerare la domanda effettiva e potenziale, il valore percepito dai clienti o la concorrenza. È spesso utilizzato da aziende che lanciano un nuovo prodotto sul mercato con l'obiettivo di recuperare rapidamente gli investimenti iniziali
- **Target-Return Pricing (Metodo del Profitto Obiettivo):** Con questo metodo, l'azienda cerca di stabilire un prezzo che le permetta di

³³Lambin, *“Marketing strategico operativo”*, McGraw-Hill Education 2004

- raggiungere il profitto desiderato, a condizione che le stime dei costi fissi e variabili e delle vendite siano accurate. Questo approccio utilizza il diagramma del punto di equilibrio, noto anche come punto di pareggio o Break-even Point, che verrà analizzato dettagliatamente nella sezione economico-finanziaria di questo elaborato
- Value Pricing (Metodo del Valore Percepito): Sempre più aziende determinano i prezzi in base al valore percepito del prodotto da parte dei clienti. Il successo di questo metodo dipende dalla capacità di intuire correttamente il valore che il mercato attribuisce alla proposta di valore dell'azienda. Tuttavia, c'è il rischio di sottostimare il valore percepito, fissando prezzi più bassi di quanto possibile, o di sopravvalutarlo, fissando prezzi eccessivamente elevati
- Going-Rate Pricing (Metodo dei Prezzi Correnti): In questo caso, il management aziendale fissa i prezzi basandosi principalmente sulle politiche dei concorrenti. Spesso viene utilizzata la tattica "follow the leader", adeguando i prezzi in seguito alle variazioni effettuate dal leader di mercato. Questa strategia è comune quando i costi di produzione sono difficili da stimare, i prodotti hanno scarsa differenziazione o la risposta della concorrenza è difficile da valutare
- Metodo delle Gare d'Appalto: Questo sistema è utilizzato da organizzazioni che partecipano a gare per l'acquisizione di appalti. L'azienda basa la sua offerta sul prezzo che presume verrà adottato dai concorrenti, piuttosto che su una stretta relazione tra i propri costi e la domanda. L'obiettivo è vincere l'appalto, il che implica spesso la necessità di fissare un prezzo inferiore rispetto a quello dei concorrenti

2.1.5 Place

Il circuito di distribuzione gioca un ruolo cruciale nella formulazione di una strategia commerciale, poiché mira principalmente a ridurre le discrepanze tra le condizioni dell'offerta e quelle della domanda di beni e servizi. La scelta di una rete di distribuzione implica decidere “chi deve fare cosa”, generando una serie di flussi commerciali tra i partecipanti al processo di scambio: alcuni flussi sono diretti verso il basso del canale, come la distribuzione fisica del prodotto o i certificati di origine; altri sono diretti verso l'alto, come ordini e pagamenti; altri ancora si muovono in entrambe le direzioni.

Esistono diversi canali di distribuzione (vendita diretta, grande distribuzione organizzata, vendita all'ingrosso o al dettaglio, ecc.), la cui scelta dipende da vari fattori, tra cui le caratteristiche del prodotto e del mercato, il tipo di clientela da raggiungere e il rapporto costi/benefici, al fine di determinare l'intensità necessaria dell'azione commerciale in termini di ritorno sulle vendite. Inoltre, è opportuno valutare se sia necessario utilizzare più canali distributivi, stabilendo per ciascuno obiettivi in termini di volumi e redditività.

2.1.6 Promotion

La promozione, come politica volta a costruire il valore della marca per il pubblico, occupa un ruolo essenziale nel Marketing Mix. Comprende una serie di iniziative comunicative destinate a promuovere il progetto delineato nel Business Plan, con l'obiettivo finale di influenzare le abitudini di consumo dei clienti e aumentare le vendite. Nell'attuare questa leva, è importante considerare la complessa struttura dell'individuo nel target di riferimento, il suo ambiente, la sua personalità, gli stimoli ricevuti e le esperienze passate³⁴.

³⁴Lombardi M., *“Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie, Il senso e il valore della pubblicità”*, Franco Angeli, Milano, 2006

Senza entrare nei dettagli di queste tematiche, che richiederebbero trattazioni più approfondite, si possono comunque identificare tre elementi principali che compongono la promozione:

Pubblicità diretta e indiretta: Questa categoria include varie iniziative finalizzate a far conoscere un determinato aspetto al pubblico di consumatori. La pubblicità diretta riguarda la comunicazione relativa all'azienda o ai suoi prodotti, realizzata tramite due canali principali: i media (interviste su giornali o riviste, spazi televisivi o cartacei, pubblicazioni sul web) e la comunicazione diretta (telefonate, volantini, email, gadget). La pubblicità indiretta, invece, promuove l'oggetto attraverso eventi esterni come organizzazione o sponsorizzazione di eventi e partecipazione a fiere

Promozione: Include tutti gli strumenti volti ad ampliare la diffusione e la commercializzazione della proposta di valore offerta sul mercato mediante incentivi non ordinari, utilizzati sporadicamente³⁵

Merchandising: È un'azione di marketing comunicativo che consiste nello studio della presentazione del prodotto o del suo posizionamento nel punto vendita, con l'intento di valorizzarlo agli occhi del target di riferimento.

2.1.7 Stima della domanda

Una volta individuato il mercato servito, ovvero il target di clientela a cui l'organizzazione decide di rivolgersi, il top management deve stimare la domanda per l'azienda in questa porzione di mercato, definendo le previsioni di vendita per le diverse value proposition offerte. Le vendite stimate, specialmente nella loro evoluzione temporale, possono essere rappresentate graficamente, correlando il livello di domanda con l'anno.

Prevedere l'andamento futuro della domanda non è semplice, tranne nei casi in cui i prodotti hanno un livello di domanda costante o quando le relazioni

³⁵Sabbadin E., *“L'evoluzione del marketing e della promozione”*, Milano, Franco Angeli, 1997

competitive sono inesistenti o incerte. Nella maggior parte dei mercati, la domanda è instabile e una buona previsione è cruciale per il successo dell'attività: quanto più instabile è la domanda, tanto più complesso e critico diventa il processo di stima e l'accuratezza delle proiezioni.

Per arrivare a una stima significativa, le imprese solitamente seguono una procedura in tre fasi: una valutazione ambientale o di scenario, una previsione di settore e una stima delle vendite per ciascuna value proposition offerta. La prima fase richiede proiezioni di vari indicatori economici che influenzano i livelli di consumo, come le variazioni dei tassi di inflazione e di interesse, la relazione tra consumi e risparmi delle famiglie, il livello di disoccupazione e la propensione all'investimento delle imprese. Il risultato è il PNL (Prodotto Nazionale Lordo) atteso, utilizzato insieme ad altri indicatori per prevedere i flussi in entrata del settore.

Il management stima la domanda ipotizzando di raggiungere una certa quota delle vendite del settore, basandosi su tre fonti informative: "ciò che si dice, ciò che si fa, ciò che si è già fatto". La prima fonte implica il sondaggio delle opinioni degli acquirenti, di esperti esterni o del team di vendita; costruire una previsione su come si comporterà il cliente richiede l'inserimento del prodotto in un test di mercato per verificare la risposta dei consumatori. L'ultima fonte, che non è utile nel caso di una start-up, comporta invece l'analisi dei comportamenti d'acquisto passati tramite l'esame delle serie storiche o l'analisi statistica della domanda.

2.2 Piano operativo

“Il consumo è l’unico fine e scopo di ogni produzione; l’interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo nella misura in cui esso può essere necessario a promuovere l’interesse del consumatore”

(Adam Smith, *La ricchezza delle Nazioni*, 1776)

Poiché un'azienda eccellente mira a ottenere un consenso sia sociale che economico, è molto importante descrivere la qualità e la tipologia dei rapporti instaurati con gli interlocutori, in particolare fornitori e distributori. È essenziale evidenziare la location scelta strategicamente dall'impresa e i punti di forza del proprio modello di business. Inoltre, oltre a fornire un quadro della situazione attuale, è importante informare i consumatori su eventuali fattori innovativi che potrebbero cambiare lo scenario. Questi potrebbero includere, ad esempio, l'introduzione sul mercato di nuove materie prime che potrebbero sostituire l'offerta tradizionale di altri materiali, o l'adozione da parte di aziende leader di un sistema di distribuzione innovativo destinato a essere rapidamente imitato.

2.2.1 Localizzazione

Questa sezione offre una breve descrizione dei luoghi in cui l'azienda vende o intende vendere i propri prodotti, o dove avverrà la produzione. Per quanto riguarda le sedi commerciali, bisogna distinguere tra beni di consumo e beni industriali. Nel primo caso, è fondamentale considerare l'accessibilità dei beni e/o servizi per i consumatori: un punto vendita sarà aperto, nel rispetto dei vincoli esterni, in una posizione che garantisca un forte afflusso di clientela. Questa decisione deve essere supportata da un'analisi costi-benefici: il costo dell'affitto o dell'acquisizione del locale deve essere proporzionato ai vantaggi offerti dalle sue caratteristiche. Inoltre, è necessario valutare le peculiarità dell'area in relazione alla natura del business: una zona può essere molto importante per operatori dello stesso settore, ma non per l'azienda in questione. Al contrario, per quanto riguarda il mercato dei beni industriali, il fattore critico è la logistica della distribuzione, ovvero la presenza di infrastrutture che facilitino al massimo la distribuzione dei prodotti. Si tratta di un business to business, in cui la

natura del servizio è diversa dal business to consumer, così come la funzione del prodotto. In genere, le opzioni valide sono più numerose rispetto al caso dei beni di consumo: spesso è strategicamente rilevante un'intera area piuttosto che la posizione specifica dell'azienda (come nel caso dei beni di consumo).

D'altro canto, nella scelta dell'area di produzione, è necessario considerare le esigenze di approvvigionamento (vicinanza a fonti di materie prime o infrastrutture efficienti) e la disponibilità di manodopera adeguata al tipo di lavorazione (personale qualificato a costi sostenibili). Queste considerazioni sono principalmente di natura economica, ma la scelta della sede commerciale o produttiva deve tener conto di fattori più ampi come il contesto legislativo e socio-economico dell'area geografica, la disponibilità e il costo delle licenze e la concorrenza, che potrebbero modificare completamente le conclusioni precedenti³⁶.

2.2.2 Business Model

Il Business Model può essere visto come uno strumento concettuale che permette di esprimere la logica operativa di un'azienda e di interpretare il contesto di riferimento, decidendo quali e quante risorse impiegare per raggiungere l'output desiderato. Questo modello rappresenta un sistema architettonico complesso che descrive l'organizzazione aziendale nel suo complesso, delineando i collegamenti tra infrastrutture, value proposition, finanza e relazioni strutturali con clienti, fornitori, distributori e partner commerciali, senza entrare nei dettagli tecnici e complessi del funzionamento aziendale.

H. Chesbrough e R. S. Rosenbloom, nel loro lavoro “The role of the Business Model in Capturing Value from Innovation”, presentano un framework di base che descrive i sei elementi essenziali del Business Model:

³⁶Borello A., *Il business plan*, 2022

1. Value Proposition: Descrive le esigenze dei consumatori e i prodotti che soddisfano tali bisogni, oltre al valore percepito dai clienti per il bene/servizio offerto
2. Target di clientela: Definisce il segmento di consumatori a cui l'azienda si rivolge con la sua value proposition
3. Value Chain: Presenta, in modo non troppo dettagliato, l'architettura necessaria per produrre e distribuire il prodotto offerto
4. Value Network: Identifica il tipo e la struttura delle relazioni stabilite con fornitori, partner commerciali e clienti
5. Struttura dei costi e dei potenziali profitti: Stima dei costi fissi e variabili e dei flussi in entrata derivati o generati dal Business Model, che permettono di implementare la value proposition e la value chain scelte
6. Strategia Competitiva: Valuta la fattibilità della strategia formulata dall'azienda per ottenere un vantaggio competitivo sui principali concorrenti

Le sinergie del network e del framework in cui l'azienda opera, insieme alla value proposition, al target di riferimento e alle core competence (già valutate nelle sezioni precedenti del Business Plan), consentono all'impresa di definire la struttura dei costi e dei ricavi, evidenziando il margine di profitto o di perdita. È essenziale, oltre alla descrizione dei processi, chiarire i fattori critici di successo e le attività svolte all'interno. È altrettanto importante decidere quali di queste attività saranno gestite internamente e quali verranno esternalizzate, motivando adeguatamente tali scelte.

L'obiettivo finale del Business Model è quello di valutare il successo o il fallimento del progetto sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, definendone la fattibilità sotto entrambi gli aspetti.

2.3 Organizzazione strutturale

“Le sfide che sorgono dallo sforzo di sviluppare una nuova idea e di garantire il suo successo di mercato, comunicano anche a chi lavora, un elevato livello di stimoli mentali e accrescono la capacità di risolvere problemi, sviluppano nei lavoratori il senso dell’impegno e della crescita personale”

(Edmund S. Phelps, *Premio Nobel per l’economia*, 2006)

Un altro aspetto rilevante riguarda le scelte organizzative, sia dal punto di vista giuridico in merito alla forma societaria adottata, sia da quello gestionale per quanto concerne la struttura delle risorse umane. È necessario stabilire un sistema chiaro di compiti e funzioni, sia interni che esterni, organizzati secondo specifiche e reciproche correlazioni e rapporti, in modo da ottenere una visione chiara e lineare della struttura dell’impresa, delle mansioni di ciascun dipendente e delle linee gerarchiche esistenti.

In questa sezione, è importante anche descrivere la compagine sociale, fornendo il profilo dei soci, le qualifiche professionali e le loro esperienze precedenti, e definire in dettaglio un piano per la gestione delle risorse umane. È inoltre opportuno indicare il numero dei dipendenti a ogni livello, presentare i curricula professionali delle figure dirigenziali (evidenziando i punti di forza di ciascuno), specificare le tipologie contrattuali e le formule di collaborazione, nonché elaborare il piano di assunzione di nuovo personale, i percorsi di carriera e i programmi di formazione³⁷.

2.3.1 Forme organizzative

La struttura organizzativa di un’impresa può essere vista come l’insieme di unità specializzate per gruppi di compiti, connesse tra loro tramite linee di riporto gerarchico. Nella sezione operativa del Business Plan è necessario progettare l’attuale organizzazione delle risorse umane, definendo le

³⁷Bassi G., *“Il business plan e la sua comunicazione all’interno dell’organizzazione”*, 2018

configurazioni più adatte per garantire un efficace ed efficiente svolgimento delle attività aziendali e la loro evoluzione nel tempo previsto dal progetto imprenditoriale. Infatti, la struttura organizzativa cambia nel tempo in risposta alla crescita dimensionale, all'espansione in nuove aree di business e all'internazionalizzazione, circostanze che generano nuovi bisogni organizzativi e la necessità di bilanciare efficienza ed efficacia.

Secondo Daft, è fondamentale avere una chiara organizzazione delle risorse umane per operare in modo efficiente, facilitare l'innovazione ed evitare confusione tra i dipendenti e sprechi di tempo e risorse. Questo crea valore per gli stakeholder e concilia le sfide motivazionali, manageriali ed etiche con l'esigenza di un maggior coordinamento delle risorse umane³⁸.

In sintesi, vengono presentate alcune delle principali strutture organizzative adottate dalle imprese:

1. **Struttura Elementare.** La struttura organizzativa elementare è tipica delle imprese di piccole dimensioni. Essa si caratterizza per avere poche unità organizzative, con il potere decisionale centralizzato nella direzione aziendale, che esercita un controllo diretto su tutte le operazioni e i processi di gestione. In questa configurazione non ci sono organi direttivi, ma solo ruoli esecutivi, con le singole funzioni gestite direttamente dalla direzione, a volte supportata da un'unità con compiti prettamente amministrativi
2. **Struttura Funzionale.** La struttura funzionale si sviluppa con l'aumento delle dimensioni dell'impresa. L'espansione dell'azienda avviene su due fronti: orizzontale, con la suddivisione dei processi operativi in più fasi, e verticale, con una crescente complessità e gerarchizzazione delle funzioni. Ogni funzione è gestita da un responsabile con una certa autonomia decisionale, che risponde direttamente alla direzione aziendale. La direzione, supportata da un

³⁸Daft L.R., "Organizzazione aziendale", 2004

numero crescente di unità di staff, si occupa di integrazione, coordinamento e decisione. Il vantaggio principale di questa struttura è un'organizzazione efficiente delle attività aziendali, basata su criteri tecnico-economici che permettono di sviluppare competenze specialistiche. Tuttavia, questa struttura tende a perdere efficacia con la crescita e la diversificazione delle attività dell'impresa

3. **Struttura Multidivisionale.** La struttura multidivisionale è una risposta alle sfide della crescita e diversificazione dell'impresa, ed è adatta anche per medie e piccole imprese in fase di espansione. Questa configurazione riduce la complessità associata alla crescita dimensionale, attribuendo alla direzione funzioni di coordinamento e controllo delle attività delle singole business unit. Tuttavia, può comportare un aumento dei costi operativi dovuto alla duplicazione delle unità organizzative all'interno delle diverse business unit
4. **Struttura a Matrice.** La struttura a matrice combina i vantaggi dell'organizzazione multidivisionale con l'efficienza tecnico-economica della struttura funzionale. È composta da colonne, che rappresentano le business unit, e da righe, che indicano gli organi funzionali di supporto alle business unit. Questo approccio consente di evitare la duplicazione dei compiti e i relativi costi, poiché le funzioni di supporto vengono condivise in base alle necessità delle business unit. La complessità di questa struttura richiede un impegno continuo da parte dei membri dell'organizzazione per mantenere un equilibrio del potere organizzativo e risolvere i conflitti potenziali³⁹.

2.3.2 Forma giuridica

Un elemento che deve emergere nella sezione organizzativa del Business Plan, soprattutto se si tratta di una start-up, è la scelta della forma giuridica più appropriata per il tipo di attività che l'azienda intende svolgere. Il diritto italiano offre una vasta gamma di forme societarie, rendendo necessaria

³⁹Lombardi M., *“Apprendimento e strutture organizzative”*, 2002

un'accurata analisi dei vantaggi e degli svantaggi di ciascuna opzione a disposizione del management aziendale. I principali aspetti da considerare per massimizzare i benefici e minimizzare i costi e i rischi includono:

- Esigenze finanziarie: le società di capitali sono preferibili quando è necessario raccogliere grandi somme di denaro da un ampio pubblico di investitori, attraverso la quotazione in Borsa e l'emissione di azioni
- Effetti fiscali: l'obiettivo di ridurre il carico fiscale in capo a una società è uno dei primi criteri volti ad indirizzare la scelta; infatti la tassazione avviene in capo ai soci (Irpef) nelle società di persone, mentre ricade direttamente sull'impresa (Ires) nelle società di capitali
- Adempimenti e obblighi burocratici ed organizzativi da rispettare per la costituzione ed il funzionamento della società
- Riduzione del rischio: il rischio imprenditoriale dipende dalla responsabilità assunta dalla forma societaria: mentre nelle società di capitali si garantisce che il rischio sia al massimo pari al capitale sociale sottoscritto (responsabilità dei singoli soci limitata al Capitale Sociale conferito), nelle società di persone i soci sono illimitatamente responsabili e rispondono per i debiti sociali con tutto il proprio patrimonio e, in caso di dichiarazione di fallimento, falliscono insieme alla società
- Dimensioni del progetto: non esiste una forma societaria in assoluto più conveniente: la valutazione di "convenienza" va fatta di volta in volta in relazione alla tipologia del progetto, sulla base della dimensione degli investimenti, del raggio d'azione della pianificazione e della disponibilità di risorse finanziarie da parte dei soci.

È utile dedicare qualche parola alle tre forme societarie più comuni in Italia, mettendo in luce le caratteristiche che influenzano la scelta⁴⁰:

- **S.p.A. (Società per Azioni):** questa forma è quasi inevitabile per le aziende di grandi dimensioni, poiché offre flessibilità nella composizione degli azionisti. Tuttavia, comporta obblighi organizzativi significativi, richiedendo una specifica struttura di risorse umane. Inoltre, non è possibile utilizzare la contabilità semplificata e sono presenti numerosi vincoli, sia a livello assembleare che nella costituzione, incluso l'obbligo di un Capitale Sociale minimo di 120.000 euro.
- **S.n.c. (Società in nome collettivo):** comporta minori oneri per la costituzione e la gestione, non essendo soggetta alla tassa sulle società di capitali. Inoltre, facilita l'ottenimento di crediti bancari, poiché i soci rispondono con il loro patrimonio personale. È la forma preferita per le attività artigianali, ma è sconsigliata per progetti di ampia portata geografica o finanziaria.
- **S.r.l. (Società a responsabilità limitata):** questa è la forma societaria più comune per le imprese medio-piccole di nuova costituzione che non operano nel settore artigianale. Dopo la riforma della normativa che le regola, le S.r.l. si distinguono come una tipologia di società che combina i vantaggi della responsabilità limitata con una maggiore flessibilità rispetto alle società per azioni. Attualmente, una S.r.l. può essere costituita anche da un unico socio (nota come S.r.l. unipersonale). Inoltre, il Capitale Sociale minimo richiesto è di gran lunga inferiore a quello delle società per azioni, ammontando a 10.000 euro, e i costi di costituzione sono più bassi, pari a circa 1.750 euro, rendendo questa forma societaria particolarmente accessibile.

⁴⁰Di Sabato F., "Istituzioni di Diritto Commerciale", Milano, Giuffrè Editore, 2006

3 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA

“Oggi non è che un giorno qualunque di tutti i giorni che verranno, ma ciò che farai in tutti i giorni che verranno dipende da quello che farai oggi”

(Ernest Hemingway, *scrittore statunitense*, 1899-1962)

Finora si è considerata la fattibilità sotto gli aspetti soggettivi (idea imprenditoriale, obiettivi e strategie) e quello oggettivo di analisi interna ed esterna. Ora si procederà con il completamento dell'analisi di fattibilità prendendo sotto esame gli aspetti finanziari, di convivenza economica e della profittabilità del business, ponendo come obiettivo quello di tradurre il progetto imprenditoriale in termini quantitativi e monetari. L'investitore è in grado di capire quale investimento può aspettarsi dal progetto, proprio a seguito dell'analisi economico-finanziaria, mentre il finanziatore riesce a valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti⁴¹.

Utilizzando questa disamina il top management deve:

- Stabilire l'importo dei capitali necessari per avviare e mantenere il progetto durante il periodo stabilito (il cosiddetto **Piano degli Investimenti**)
- Identificare le fonti di finanziamento da utilizzare per integrare il Capitale Proprio (le cosiddette **Fonti di copertura**)
- Valutare il momento in cui l'impresa dovrà affrontare una scopertura finanziaria, da coprire con capitale proprio o di terzi (il cosiddetto **Break-even Point**)
- Verificare se l'attività prevista sarà in grado di generare la liquidità necessaria per un funzionamento sano (il cosiddetto **Cash Flow**)
- Verificare la sostenibilità del progetto nei primi anni, analizzando i ricavi e i costi previsti per il funzionamento dell'impresa (il cosiddetto **Conto Economico Previsionale**)

⁴¹Gibbs M., *“Strategia e Business Plan per l'impresa internazionale”*, 2010

- Esaminare la situazione patrimoniale dell'organizzazione, con particolare attenzione all'indebitamento aziendale (il cosiddetto **Stato Patrimoniale Previsionale**)
- Misurare la redditività del progetto e il rischio cui ne è associato, oltre ad altri indicatori contabili (la c.d. **Analisi per Indici**).

È importante evidenziare che l'analisi economico-finanziaria in questione deve considerare un periodo previsionale di almeno tre anni: proiezioni basate su un arco temporale inferiore potrebbero non essere sufficienti a mostrare completamente le potenzialità di reddito, patrimonio e finanza del progetto, rischiando così di compromettere la credibilità dell'intero Business Plan.

Il destinatario del piano strategico sarà in grado di valutare l'affidabilità delle proiezioni solo dopo aver esaminato attentamente i relativi presupposti, che rappresentano la parte più rilevante poiché costituiscono la base su cui si costruisce l'intero piano economico-finanziario⁴².

Prima di affrontare le modalità di elaborazione delle proiezioni economiche, finanziarie e patrimoniali all'interno del Business Plan, è necessario fare una precisazione di carattere tecnico: l'argomento richiederebbe uno spazio di analisi ampio per illustrare preliminarmente il funzionamento della contabilità analitica, generale e industriale, dei budget e per approfondire il funzionamento dei metodi di rilevazione contabile, con particolare attenzione al bilancio nel suo complesso. Tuttavia, per motivi di spazio, questa trattazione sarà omessa, presupponendo che il lettore o chi redige il piano strategico possieda già una conoscenza di base della contabilità.

⁴²Bartoli F., *“Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria”*, 2006

3.1 Il piano degli investimenti

“Davanti alle difficoltà non bisogna arrendersi. Al contrario, devono stimolarci a fare sempre di più e meglio, o superare gli ostacoli per raggiungere i risultati che ci siamo prefissati”

(Paolo Borsellino, *magistrato italiano vittima di mafia*, 1940-1992)

Quando si avvia un progetto, il primo passo consiste nel definire la sua struttura essenziale attraverso il Piano degli Investimenti, che traduce economicamente le esigenze emerse nei precedenti piani di Marketing e Organizzazione. È quindi necessario identificare e quantificare gli investimenti richiesti per l'avvio del progetto, sia in termini di capitale fisso (immobilizzazioni materiali e immateriali), spiegandone la funzione e il collegamento con l'iniziativa, assegnando un valore ai costi tramite preventivi accurati forniti dai fornitori, sia in termini di capitale circolante (scorte di magazzino)⁴³, ovvero il fabbisogno finanziario corrente necessario per avviare il ciclo produttivo⁴⁴.

È fondamentale dedicare molta attenzione a questo strumento operativo, poiché una verifica preliminare accurata aiuterà il management a organizzare una struttura aziendale omogenea ed equilibrata, capace di coprire i costi, remunerare il rischio d'impresa e raggiungere gli obiettivi stabiliti in modo efficiente. Una corretta realizzazione di questo processo è essenziale per determinare le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'azienda.

Inoltre, se il Business Plan è destinato a coinvolgere finanziatori, è importante fornire informazioni dettagliate per valutare l'adeguatezza del modello organizzativo adottato. Gli istituti di credito analizzeranno il prospetto non tanto da un punto di vista tecnico (eccetto in casi particolari), quanto per comprendere le caratteristiche della struttura aziendale, inclusa la flessibilità produttiva, la capacità di mantenere i livelli di attività previsti

⁴³Brinconi e Cavaciocchi, *“Business Plan, Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa”*, 2001

⁴⁴Monti E., *“Manuale di finanza per l'impresa”*, 2009

sulla base delle stime di domanda, l'adeguatezza tecnologica degli impianti e l'efficiente allocazione delle risorse, in particolare quelle umane.

3.2 Le fonti di coperture

“Nel nostro tempo la sventura consiste nell’analfabetismo economico, così come l’incapacità di leggere la semplice stampa era la sventura dei secoli precedenti”

(Ezra Loomis Pound, *poeta statunitense*, 1885-1972)

I fabbisogni finanziari di un'azienda sono soddisfatti utilizzando diverse fonti di copertura, che variano per durata, vincolo e modalità di remunerazione. L'identificazione delle fonti di finanziamento più vantaggiose e l'adozione di strategie che ottimizzano l'uso delle risorse disponibili sono fondamentali per la funzione finanza di un'azienda. In generale, le attività correnti dovrebbero essere finanziate con passività a breve termine, mentre le immobilizzazioni dovrebbero essere coperte con passività a lungo termine e capitale netto. Pertanto, il fabbisogno finanziario di un'impresa si suddivide in due categorie: il fabbisogno strutturale, legato agli investimenti necessari per il sistema aziendale e la sua struttura, e il fabbisogno corrente, relativo al capitale circolante.

La scelta delle modalità di finanziamento più appropriate in un dato momento è basata su valutazioni approfondite di convenienza. Queste considerazioni tengono conto della configurazione del fabbisogno finanziario, della percezione dei rischi di mercato e della redditività dell'impresa, della capacità di attrarre investitori e della previsione dei futuri fabbisogni legati a nuovi investimenti.

Le modalità di copertura dei fabbisogni finanziari si dividono principalmente in due categorie: fonti interne, che includono l'autofinanziamento e il capitale di rischio, e fonti esterne, che

comprendono i prestiti agevolati⁴⁵ e quelli concessi da istituti di credito o fornitori tramite dilazioni di pagamento.

Durante la fase di formulazione del piano, è fondamentale definire la giusta combinazione tra Capitale Proprio, ovvero il capitale iniziale fornito dai soci, e Capitale di Terzi, cioè il capitale ottenuto da fonti esterne come gli istituti di credito. Il processo consiste essenzialmente nel partire dal valore del fabbisogno finanziario identificato nel Piano degli Investimenti, stabilire una percentuale adeguata di capitale proprio, raccogliendo le risorse necessarie dai soci, e determinare successivamente la parte restante da ottenere attraverso il mercato del credito. È da specificare che una percentuale adeguata del capitale proprio si ritiene indicativamente una quota che oscilla tra il 33% e il 50% dell'investimento complessivo; tuttavia la percentuale può variare a seconda del rischio specifico del business e del tipo di investimento.

Il passaggio successivo riguarda la scelta della tipologia e della durata del finanziamento, le modalità di rimborso del capitale e il tasso effettivo dell'operazione, tenendo conto anche delle spese accessorie. Tutto ciò che è stato pianificato in merito alle fonti di finanziamento deve essere presentato in un prospetto tabellare chiamato Piano di Copertura. In questo documento, si specificano la natura delle fonti previste (capitale proprio, fonti esterne e finanziamenti agevolati) e, per ciascuna di esse, si indica l'importo sia in valore nominale che percentuale, per almeno tre esercizi amministrativi.

3.3 Il Break-even Point

“Gli affari, più di qualsiasi altra occupazione, sono un calcolo continuo e un esercizio istintivo di preveggenza”

(Henry Robinson Luce, *giornalista statunitense*, 1898-1967)

⁴⁵ Monti E., *“Manuale di finanza per l'impresa”*, 2009

L'analisi del punto di pareggio, nota anche come Break-even Analysis, è una tecnica che analizza la relazione tra ricavi complessivi e costi totali (comprendenti costi fissi e variabili), determinando la redditività in base ai diversi livelli di produzione. Il punto di pareggio (BEP) rappresenta il volume minimo di vendite necessario affinché l'impresa copra completamente i propri costi eguagliando i ricavi, garantendo così la copertura di tutti gli oneri di gestione⁴⁶.

Superato questo punto, ogni unità aggiuntiva venduta genera profitto per l'azienda, mentre un volume di vendite inferiore al BEP comporta una perdita. Il calcolo del punto di pareggio è relativamente semplice per un'azienda che produce un unico prodotto, ma diventa più complesso per aziende multiprodotto. In questo contesto, si considera solo il caso di un'azienda monoprodotto e si utilizza una specifica formula matematica per il calcolo:

PUNTO DI PAREGGIO (break even point)

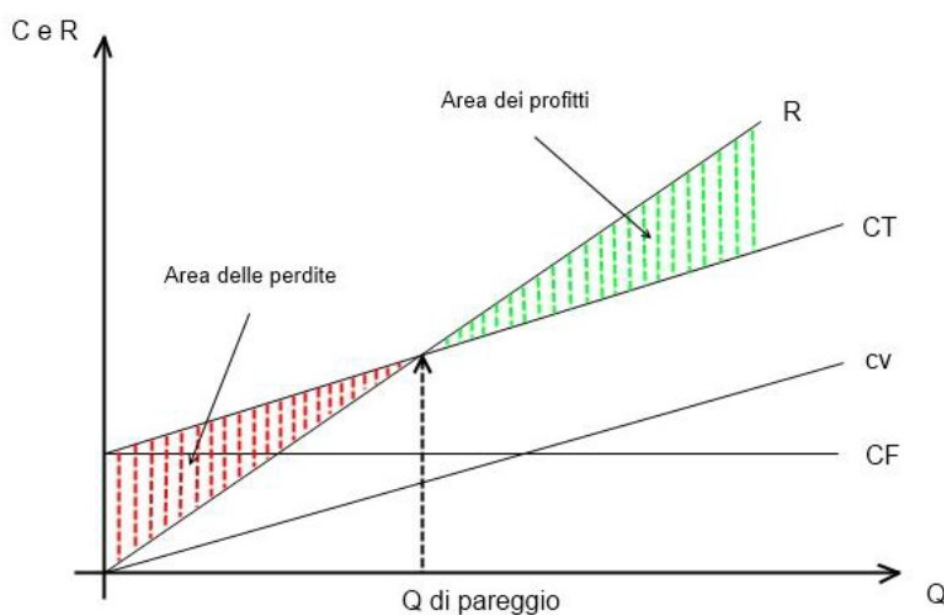


Fig. 3 - Rappresentazione grafica del raggiungimento del BEP

⁴⁶Kerin A. R., "Marketing", Milano, McGraw-Hill Italia, 2007

Una volta determinata la quantità di pareggio e stimata la domanda prevista per i primi dodici mesi di attività, l'azienda può estrapolare il numero di esercizi necessari per recuperare l'investimento iniziale, noto come periodo di recupero o Break-even finanziario.

Sebbene l'analisi del punto di pareggio sia uno strumento semplice e fondamentale per valutare la fattibilità di un progetto in termini di rientro dall'investimento iniziale, presenta alcuni limiti. Questi includono l'assunzione che la quantità domandata sia fissa e non elastica, la mancata considerazione delle rimanenze di magazzino (ipotizzando un'equivalenza tra rimanenze iniziali e finali dell'esercizio), la distinzione tra costi fissi e variabili, che nella pratica aziendale non è sempre chiara, e la staticità dell'analisi, presupponendo l'invarianza di costi variabili e prezzi di mercato.

3.4 Il Cash-flow

“La lettura rende un uomo completo, la conversazione lo rende agile di spirito e la scrittura lo rende preciso”

(Bacon Francis, *filosofo inglese*, 1561-1626)

Il ciclo produttivo dell'impresa, come discusso precedentemente, genera costantemente flussi finanziari in entrata e uscita, derivanti dai costi e ricavi dell'attività principale, che contribuiscono al risultato economico complessivo. La pianificazione dei flussi di cassa è quindi un completamento logico e necessario dell'analisi della struttura finanziaria, poiché consente di valutare, in maniera dinamica, l'equilibrio monetario ed economico dell'organizzazione e le sue prospettive di liquidità futura.

In questo contesto, il cash flow può essere definito come l'ammontare delle risorse finanziarie generate dall'impresa in un certo periodo⁴⁷. In altre parole, esso rappresenta l'eccedenza delle entrate rispetto alle uscite correnti

⁴⁷Monti, *“Manuale di finanza per l'impresa”*, 2009

e si calcola sottraendo i costi competenti al periodo amministrativo dai ricavi d'esercizio che hanno comportato un esborso finanziario.

Quando si procede alla costruzione dello schema dei flussi di cassa relativi a un progetto, uno dei problemi iniziali riguarda la determinazione dell'orizzonte temporale dell'analisi, cioè l'intervallo di tempo tra il primo e l'ultimo cash flow considerato. Se è sempre noto il momento dei primi esborsi necessari per l'avvio dell'impiego, non è altrettanto chiara la durata dei ritorni, specialmente nel caso di investimenti in nuovi prodotti, dove l'incertezza è accentuata dalla variabilità delle tendenze di mercato e dalla competizione dinamica. È essenziale che l'orizzonte temporale di un progetto includa tutti i flussi di cassa correlati all'iniziativa. Nei primi due anni di attività, questi flussi dovrebbero essere presentati mensilmente, mentre per i periodi successivi è sufficiente una presentazione trimestrale o annuale, in base al periodo considerato nel Conto Economico.

Un altro aspetto importante nella stima dei flussi di cassa è l'inflazione: gli investimenti generalmente comportano uno o più esborsi iniziali e ritorni distribuiti su un periodo spesso superiore all'anno, rendendoli soggetti a variazioni inflazionistiche.

Esistono due approcci principali per affrontare questo problema: uno prevede di stimare l'effetto dell'inflazione su ciascun elemento del cash flow, mentre l'altro ignora l'inflazione, esprimendo gli importi in moneta costante, riferita al momento della valutazione.

Dopo aver stabilito la tipologia dell'investimento, l'orizzonte temporale e il trattamento dell'inflazione, è possibile stimare i flussi di cassa, organizzando i movimenti finanziari in entrata e in uscita in uno schema temporale che rappresenti la sequenza di importi che costituisce il progetto.

3.5 Il bilancio previsionale

Alla fine dell'analisi economico-finanziaria, il management aziendale deve preparare un bilancio previsionale. Questo documento contabile è essenziale per soddisfare le diverse esigenze informative di tutte le parti interessate, sia interne che esterne all'impresa. La sua redazione consente una programmazione più accurata e obiettiva delle attività aziendali, fornendo dettagli più precisi sulle performance attese.

Il bilancio prospettico deve essere sviluppato considerando tre scenari differenti (pessimistico, neutro e ottimistico) per ogni esercizio contemplato nella pianificazione, che di solito copre un periodo di tre a cinque anni. Questa metodologia permette di ottenere una visione complessiva delle possibili evoluzioni del progetto e di verificare, già nella fase di progettazione, la validità delle ipotesi su aspetti cruciali come l'incidenza delle materie prime o il raggiungimento del punto di pareggio.

Il bilancio previsionale deve necessariamente includere tre prospetti:

- **Stato Patrimoniale preventivo:** Questo documento rappresenta il capitale di funzionamento dell'impresa, fornendo un quadro preciso del patrimonio aziendale alla data di chiusura dell'esercizio. Gli elementi inclusi nello Stato Patrimoniale sono fondamentali per il funzionamento dell'impresa, poiché il loro utilizzo, reintegro e ristrutturazione qualitativa e quantitativa permettono di soddisfare le esigenze individuali e collettive. È quindi importante coordinare e combinare questi elementi in modo coerente e sostenibile per mantenere un processo produttivo efficiente.
- **Conto Economico preventivo:** Questo prospetto collega l'attività dell'impresa con l'efficienza raggiunta nell'utilizzo delle risorse disponibili, l'organizzazione adottata e le strategie competitive e

- sociali scelte. Il Conto Economico riporta i flussi di ricavi e costi relativi al periodo considerato, evidenziando come sintesi il reddito, che è la differenza tra ricavi e costi. Questo reddito incrementa il capitale dell'impresa, fungendo da remunerazione per la capacità imprenditoriale. Il risultato dell'esercizio indica la variazione del Patrimonio Netto, riflettendo la crescita o la diminuzione della ricchezza netta dell'impresa dovuta alla gestione.
- **Nota Integrativa:** Parte integrante del bilancio previsionale, la Nota Integrativa ha lo scopo di chiarire e completare i dati quantitativi presentati nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico. Essa svolge tre funzioni principali: analitico-descrittiva, spiegando i dati contenuti nei documenti contabili; informativa, fornendo ulteriori dettagli non presenti negli altri prospetti; ed esplicativa, evidenziando le ipotesi alla base della determinazione dei valori di bilancio e le previsioni sulla gestione futura.

Nel Business Plan è essenziale includere prospetti riclassificati di Stato Patrimoniale (SP) e Conto Economico (CE)⁴⁸. Questi prospetti devono essere elaborati partendo dagli schemi civilistici standard, come previsto rispettivamente dagli ex articoli 2424 e 2425 del codice civile. Questi articoli delineano la struttura e i contenuti che devono essere riportati nei bilanci delle imprese, garantendo così una presentazione delle poste di bilancio in un formato standardizzato e coerente. L'adozione di questo formato uniforme non solo facilita la comprensione immediata dell'andamento economico-finanziario del progetto, ma è anche fondamentale per le successive analisi di liquidità, redditività e fattibilità finanziaria.

L'importanza di seguire gli schemi standardizzati risiede nella possibilità di effettuare un'analisi per indici. Questo tipo di analisi consente di calcolare una serie di indicatori finanziari che sono cruciali per valutare vari aspetti

⁴⁸Ferrero e Dezzani, *“Le analisi di bilancio. Indici e flussi, 1979*

della salute finanziaria del progetto. Indicatori come il margine operativo lordo, il rapporto di indebitamento e il rapporto di liquidità possono essere determinanti per comprendere se il progetto è in grado di sostenere i propri obblighi finanziari e generare profitti sufficienti per essere considerato economicamente valido.

In aggiunta ai prospetti di Stato Patrimoniale e Conto Economico, il Business Plan deve includere una Nota Integrativa, il cui contenuto minimo è stabilito dall'ex art. 2427 del codice civile⁴⁹. Questo documento integra e chiarisce i dati quantitativi presentati nei prospetti principali, offrendo ulteriori informazioni e spiegazioni che non possono essere pienamente espressi attraverso i numeri. La Nota Integrativa può includere dettagli sulle politiche contabili adottate, le ipotesi utilizzate per le previsioni finanziarie e altre informazioni rilevanti che aiutano a comprendere meglio la situazione economica e finanziaria dell'impresa. Inoltre, essa può essere influenzata da altre disposizioni legislative o regolamentari che forniscono linee guida supplementari per la divulgazione di informazioni specifiche.

L'analisi combinata di questi tre documenti – Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa – è fondamentale per comprendere la sostenibilità complessiva del progetto. Questa valutazione è cruciale perché permette di identificare eventuali “anomalie” o criticità nei conti previsionali. Ad esempio, una scarsa liquidità o un eccessivo indebitamento potrebbero segnalare la necessità di rivedere le strategie finanziarie del progetto. In tali casi, è importante apportare le modifiche necessarie al Business Plan per eliminare situazioni di potenziale squilibrio e migliorare la sostenibilità finanziaria del progetto.

Una volta che l'iniziativa è stata avviata, il Business Plan non diventa obsoleto ma, al contrario, assume un ruolo ancora più importante. Esso serve come uno strumento di monitoraggio continuo, permettendo al

⁴⁹Si vedano ad esempio l'ex art. 2423, comma 3° e 4°, oltre all'ex art. 2423 bis e all'ex art. 2423 ter.

management di confrontare i risultati effettivi con quelli previsti e di analizzare le eventuali deviazioni. Questo monitoraggio è essenziale per prendere decisioni tempestive e informate, adottando le azioni correttive necessarie per mantenere il progetto sulla giusta strada. Pertanto, un Business Plan ben elaborato e dettagliato non solo facilita il processo decisionale iniziale, ma diventa anche una guida fondamentale per la gestione strategica e operativa dell'impresa.

3.6 L'analisi per indici

L'analisi per indici è un elemento fondamentale e rappresenta l'ultimo passo nell'analisi finanziaria. Essa consente di ottenere informazioni riguardanti gli obiettivi di liquidità, solvibilità e redditività, valutando il grado di rischio associato e, in ultima istanza, la fattibilità complessiva del progetto. Tuttavia, gli indicatori contabili utilizzati presentano alcune limitazioni che suggeriscono di non basarsi unicamente sui risultati di questa analisi per valutare la fattibilità di un'idea imprenditoriale.

Gli indicatori che possono essere calcolati per una specifica impresa, utilizzando dati contabili ed extracontabili, sono numerosi; tuttavia, è consigliabile concentrarsi su un numero limitato di essi, funzionale agli obiettivi di questo elaborato. Non si intende qui fornire una trattazione approfondita delle metodologie di analisi di bilancio per indici, per le quali si rimanda alla vasta e rigorosa letteratura scientifica esistente. L'obiettivo è piuttosto quello di riassumere gli indicatori essenziali per la redazione del Business Plan, ovvero quelli più rilevanti sia per il top management sia per eventuali finanziatori esterni⁵⁰.

Metodologicamente, gli indici di bilancio si possono suddividere in tre categorie principali:

⁵⁰Ceroli P., Ruggieri M., *“L'analisi di bilancio per indici e per flussi. Profili teorici e dinamiche operative”*, 2013

- Indici di struttura, che analizzano la composizione degli investimenti effettuati dall'azienda e dei finanziamenti ottenuti per sostenerli;
- Indici di equilibrio finanziario, che valutano la capacità dell'azienda di generare o assorbire risorse finanziarie e di far fronte, da un punto di vista economico, ai propri impegni;
- Indici di redditività, che indicano la capacità dell'azienda di remunerare i capitali investiti.

Di seguito verranno illustrati i principali indici, mentre sarà compito del management aziendale presentare quelli generalmente utilizzati nel settore di appartenenza dell'impresa. Per quanto riguarda la struttura, si prenderanno in considerazione principalmente due indicatori:

- **Grado di indipendenza finanziaria:** questo indice misura la solidità patrimoniale e indica la proporzione del capitale proprio rispetto al totale delle fonti di copertura. In altre parole, mostra quanto del totale dei mezzi investiti nell'azienda sia stato finanziato con capitale di rischio. Un basso valore di questo indice indica un elevato livello di indebitamento, che può comportare maggiori vincoli esterni e una potenziale o effettiva limitazione della libertà di manovra sui mercati finanziari

$$\text{Indipendenza Finanziaria} = \frac{\text{Patrimonio netto (PN)}}{\text{Totale fonti}} \leq 1$$

Fig. 4 – Formula indice di Indipendenza Finanziaria

- **Quozienti di composizione dei finanziamenti:** questi indicatori valutano la corretta struttura del capitale di debito in relazione agli investimenti realizzati, verificando se i finanziamenti a breve o a lungo termine siano adeguati per supportare l'impresa rispettivamente nel breve e nel medio-lungo periodo

Gli indici di equilibrio finanziario misurano la capacità dell'azienda di mantenere un bilanciamento stabile tra entrate e uscite di cassa nel tempo. Di solito, vengono calcolati confrontando le voci dello stato patrimoniale.

$$\text{Long Term Debt Ratio} = \frac{\text{Passività consolidate}}{\text{Totale fonti}}$$

$$\text{Current Term Debt Ratio} = \frac{\text{Passività correnti}}{\text{Totale fonti}}$$

Fig. 5 – Formule indici di composizione dei finanziamenti

Tuttavia, questa metodologia presenta il limite di fornire una visione statica della liquidità dell'impresa. Gli indici si basano su margini e quozienti finanziari interconnessi, tra cui:

- **Capitale Circolante Netto (CCN):** È la differenza tra l'attivo circolante, necessario per le operazioni di gestione (Capitale Circolante Lordo), e le passività correnti. Questo indice misura quanto le passività a breve termine siano coperte da investimenti a

$$\text{CCN} = \text{Attività correnti} - \text{Passività Correnti}$$

Fig. 6 - Formula CCN

- rapido rientro, indicando l'equilibrio o squilibrio tra immobilizzazioni e passività consolidate
- **Indice di Disponibilità (Current Ratio):** Misura la capacità dell'impresa di coprire le passività a breve termine con le attività correnti. Un Current Ratio negativo indica uno squilibrio nella struttura finanziaria, evidenziando un'incapacità di far fronte ai pagamenti. Un valore superiore a due è considerato accettabile
- **Margine di Tesoreria:** È la differenza tra le liquidità immediate e differite (escludendo le rimanenze di magazzino) e le passività correnti. Un valore negativo indica problemi di liquidità a breve termine
- **Indice di Liquidità (Quick Ratio):** Questo indicatore misura la

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}} > 2$$

Fig. 7 - Formula Current Ratio

capacità dell'azienda di far fronte alle obbligazioni di pagamento a

$$\text{Margine di Tesoreria} = \text{Liquidità (Immedieate e Differite)} - \text{Passività correnti}$$

Fig. 8 - Formula Margine di Tesoreria

breve termine, escludendo le rimanenze di magazzino. Un Quick Ratio superiore a uno è considerato accettabile, in quanto le rimanenze possono non essere facilmente liquidabili, rendendo potenzialmente inefficace il Current Ratio positivo.

⁵¹Guarda C., "Il ROI e l'indice di redditività per la valutazione della performance manageriale", 2017

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Liquidità Immediate} - \text{Liquidità Differite}}{\text{Passività correnti}} > 1$$

I due indicatori contabili che sono usati più comunemente nell'ambito della Fig. 9 - Formula Quick Ratio

performance aziendale sono:

- **ROI:** è un indicatore che esprime, in termini percentuali, il rendimento del capitale complessivamente investito in un'impresa. Viene utilizzato come misura della performance aziendale nel suo core business, indipendentemente dal modo in cui sono stati finanziati gli investimenti. In sostanza, il ROI indica quanto margine operativo riesce a generare la gestione caratteristica per ogni euro di capitale investito.

Il calcolo del ROI si basa sul rapporto tra l'utile operativo e il capitale investito. Tuttavia, per una comprensione più dettagliata, questo indice può essere scomposto nel prodotto di due componenti: il **ROS (Return On**

$$\text{ROI (Return On Investment)} = \frac{\text{Utile operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

Fig. 10 - Formula ROI

Sales), che rappresenta il rapporto tra utile operativo e fatturato e misura i margini ottenuti sulle vendite derivanti dall'attività principale dell'impresa e il **Turnover**, ovvero il rapporto tra fatturato e capitale investito, che indica la quantità di capitale necessaria per sostenere i processi di gestione⁵¹.

⁵¹Guarda C., "Il ROI e l'indice di redditività per la valutazione della performance manageriale", 2017

ROE: misura il tasso di rendimento del capitale di rischio, riflettendo la redditività complessiva dell'impresa, includendo anche gli effetti delle componenti finanziarie, straordinarie e fiscali. Si calcola dividendo l'utile netto, che rappresenta la quota di profitto spettante agli azionisti, per il capitale da loro investito. Gli indici come ROI e ROE offrono una

$$ROE \text{ (Return On Equity)} = \frac{\text{Utile netto}}{\text{Capitale proprio}}$$

Fig. 11 - Formula ROE

misurazione contabile della redditività dell'impresa, ma non forniscono informazioni sul grado di rischio associato a tali performance. In particolare, il ROI indica la redditività operativa realizzata senza dare alcuna indicazione sulla sua potenziale volatilità⁵². Similmente, il ROE non riesce a rappresentare il profilo di rischio connesso ai risultati economici ottenuti dall'impresa. Non esistono infatti criteri scientificamente validi per determinare se i rendimenti misurati dagli indici di redditività contabile (ROI e ROE) siano adeguati rispetto ai rischi assunti (GLO e GLF). Il rischio complessivo di un'impresa si compone di due elementi: il rischio operativo, legato all'attività principale dell'impresa (core business) e manifestato dalla variabilità dell'utile operativo, e il rischio finanziario, determinato dalla struttura finanziaria adottata dall'impresa. Questi due elementi insieme determinano il rischio complessivo dell'azienda, che si riflette nella variabilità dell'utile netto.

Per rappresentare il rischio operativo e finanziario si utilizzano rispettivamente il Grado di Leva Operativa (GLO) e il Grado di Leva Finanziaria (GLF). La combinazione di questi due indici dà origine al grado di leva totale. Il GLO è un indicatore della struttura della gestione operativa e misura la sensibilità dell'utile operativo rispetto alle variazioni del

⁵²Ross A. S., "Fondamenti di finanza aziendale", Bologna, Il Mulino, 2005

Margine di Contribuzione (differenza tra fatturato e costi variabili) e la formula è la seguente:

$$GLO = \frac{\text{Margine di contribuzione}}{\text{Utile operativo}}$$

Fig. 12 – Formula GLO

Il secondo indicatore, noto anche come grado di indebitamento o leverage, rappresenta il rapporto tra il capitale di terzi e il patrimonio netto dell'azienda. Questo indice può avere due significati principali:

1. Leva finanziaria: Indica la capacità del capitale proprio di attrarre e utilizzare risorse esterne per finanziare l'attività aziendale
2. Indicatore di rischio di insolvenza: Fornisce una valutazione preliminare del rischio che l'azienda non sia in grado di soddisfare i propri obblighi verso i creditori, evidenziando quanto l'impresa dipenda da finanziamenti esterni.

$$GLF (\text{Leverage}) = \frac{\text{Capitale di terzi}}{\text{Patrimonio netto (PN)}}$$

Fig. 13 - Formula GLF

4 LA RELAZIONE TRA MODELLO DI BUSINESS, STRATEGIA E VANTAGGIO COMPETITIVO

“La strategia è la via del paradosso. Così chi è abile, si mostri maldestro; chi è utile, si mostri inutile. Chi è affabile, si mostri scostante; chi è scostante, si mostri affabile”

(Sun Tzu, *L'arte della guerra*, VI-V Secolo a.C.)

Fino ad ora si è parlato del modello di business come una struttura tendenzialmente semplice, considerando la sua composizione in senso stretto. Gli elementi che compongono il sistema aziendale possono dar vita a concetti compositi come, ad esempio, la differenziazione reale e percepita, il dinamismo della cultura aziendale e la predisposizione all'innovazione. Queste relazioni consentono di utilizzare al meglio gli strumenti di cui un'impresa dispone, favorendo la posizione aziendale all'interno del proprio mercato di riferimento. Attraverso questi cicli di attivazione vengono messe in atto operazioni finalizzate a ottenere o mantenere una posizione di successo nel mercato in cui si opera, con il risultato di essere più attraenti rispetto ai numerosi competitor. Per perseguire questo fine, le imprese devono avere ben chiari la strategia⁵³ e la strada per ottenere vantaggi competitivi.

Nel corso dell'analisi del modello di business (BM), è stata subito evidenziata la distinzione rispetto alla strategia. Infatti, quest'ultima riguarda l'identificazione della posizione e degli obiettivi da raggiungere per creare valore, nonché i mezzi per conseguirli. Si è messo in luce che la strategia è un concetto più flessibile rispetto al modello di business, poiché richiede adattamenti ai molteplici cambiamenti che si verificano lungo il percorso.

Anche se non esiste una definizione univoca di strategia nella letteratura⁵⁴, si può definirla come lo strumento che determina le azioni e reazioni

⁵³Rispoli M., *“Sviluppo dell'impresa e analisi strategica”*, Il Mulino, Bologna, 2002

⁵⁴Mintzberg H., Ahlstrand B., Lample J., *“Strategy safari”*, Financial Times, 1998

imprenditoriali all'interno del sistema di mercato in cui opera l'azienda. Prima di fornire una definizione più precisa, è importante considerare alcune riflessioni.

Le radici della strategia risalgono a tempi molto antichi, indicativamente già al V secolo a.C., quando il generale e filosofo cinese Sun Tzu ne discuteva nel suo libro "L'arte della guerra", affermando: *"La strategia è la questione più importante dello Stato, la differenza tra la vita e la morte, il percorso verso la sopravvivenza o l'estinzione: va esaminata con attenzione. Pianificatela attraverso cinque elementi concreti, correggetela mediante calcoli e valutate le circostanze⁵⁵".*

Nonostante Sun Tzu, essendo un abile stratega, si riferisse alle condizioni di guerra, ci sono alcuni elementi rilevanti anche per il contesto aziendale. La strategia deve essere elaborata con attenzione, adattandosi ai dati disponibili e alla situazione attuale. Deve essere precisa e flessibile per rispondere ai cambiamenti del mercato, diversamente dal modello di business che può essere meno flessibile a causa della rigidità delle sue componenti pianificate. Tuttavia, queste limitazioni possono essere superate attraverso una strategia efficace e l'utilizzo delle sinergie identificate.

Una strategia ben strutturata, che analizza accuratamente la situazione iniziale e i dati disponibili, determina una serie di azioni da intraprendere tramite il modello di business e la gestione delle sue componenti per raggiungere gli obiettivi stabiliti. È importante notare, tuttavia, che i dati necessari potrebbero non essere facilmente accessibili, potrebbero non rappresentare accuratamente la situazione o potrebbero richiedere investimenti economici per essere ottenuti. Questo può comportare problemi di affidabilità nella valutazione iniziale, che è fondamentale per pianificare il raggiungimento degli obiettivi.

⁵⁵Sun Tzu, "L'arte della guerra", Milano, Rizzoli, 2001

Il mercato può essere visto come un campo di battaglia dove i più forti e astuti conquistano il territorio. È necessaria una strategia iniziale per gestire la situazione, con l'obiettivo di superare i concorrenti. Studiare i movimenti degli avversari è essenziale per comprenderli e sviluppare una serie di operazioni che permettano di prevalere. Questo è applicabile anche al contesto aziendale, dove la strategia mira a conquistare il proprio obiettivo di mercato, monitorando le azioni dei competitor per comprendere meglio il contesto e le differenze con l'azienda. Una chiara comprensione del modello di business aiuta le aziende, spesso immerse in mercati caotici e saturi, a utilizzare correttamente gli strumenti a loro disposizione. Il modello descritto crea connessioni tra le sue componenti e attiva sinergie che sono utili per distinguersi nel mercato e interagire efficacemente con esso.

La strategia è fondamentale in questo processo poiché è orientata a raggiungere obiettivi specifici, definendo una serie di azioni per concretizzarli. Queste azioni operative, pianificate in base al contesto iniziale, variano a seconda degli obiettivi e dell'impegno necessario per raggiungerli.

Secondo Porter, l'essenza della strategia consiste nella scelta di svolgere attività diverse rispetto ai concorrenti, puntando in particolare sulla differenziazione e sul vantaggio competitivo. Egli sostiene che un'azienda può superare i rivali solo se possiede una differenza che è in grado di preservare⁵⁶.

Esistono molte strategie che possono essere adottate, a seconda del contesto. In generale, si distinguono tra strategie di attacco e di difesa, ispirate al libro di Sun Tzu. La principale differenza nella pianificazione e nelle azioni da intraprendere risiede nella possibilità di introdurre un nuovo prodotto. In questo caso, l'intera idea imprenditoriale deve essere progettata da zero, mentre per le aziende già presenti sul mercato, il benchmarking è

⁵⁶Porter M., *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, 1996

più chiaro e si tratta di adottare tattiche incisive per aumentare la propria quota di mercato. L'operatività, attraverso l'implementazione delle leve strategiche, è cruciale, poiché queste azioni si confrontano con i concorrenti e comunicano ai consumatori l'identità e i valori dell'azienda. È quindi essenziale eseguire operazioni appropriate, assicurandosi che le tattiche operative siano coerenti con la strategia, dalla concezione del modello di business fino alla sua attuazione sul mercato.

4.1 La strategia e il modello di business

Dopo aver chiarito alcuni aspetti della strategia, è possibile esplorare il rapporto tra quest'ultima e il modello di business.

Come accennato più volte, la strategia rappresenta il punto di riferimento principale per l'operato del sistema aziendale; infatti, è su di essa che deve basarsi il modello di business e, di conseguenza, le scelte operative. Questo approccio consente di raggiungere una posizione sul mercato coerente con le intenzioni pianificate.

Riferendosi alla metafora “arte della guerra”, il modello di business può essere visto come l'insieme di strumenti e competenze disponibili sul campo di battaglia; naturalmente, l'efficacia e i risultati dipenderanno dal modo in cui questi vengono gestiti. In ambito aziendale, la strategia utilizza strumenti e mezzi per comunicare la propria posizione; è fondamentale individuare con precisione e coerenza sia le leve da impiegare che il modo corretto di implementarle. La rappresentazione e schematizzazione del modello di business sono state elaborate proprio per fare ordine tra le diverse opzioni disponibili. In questo modo, si mira a facilitare la comprensione degli strumenti più utili nella trasformazione della strategia da pianificazione a operatività. Nella figura di seguito, è possibile vedere una rappresentazione grafica della relazione esistente tra strategia e modello di business:

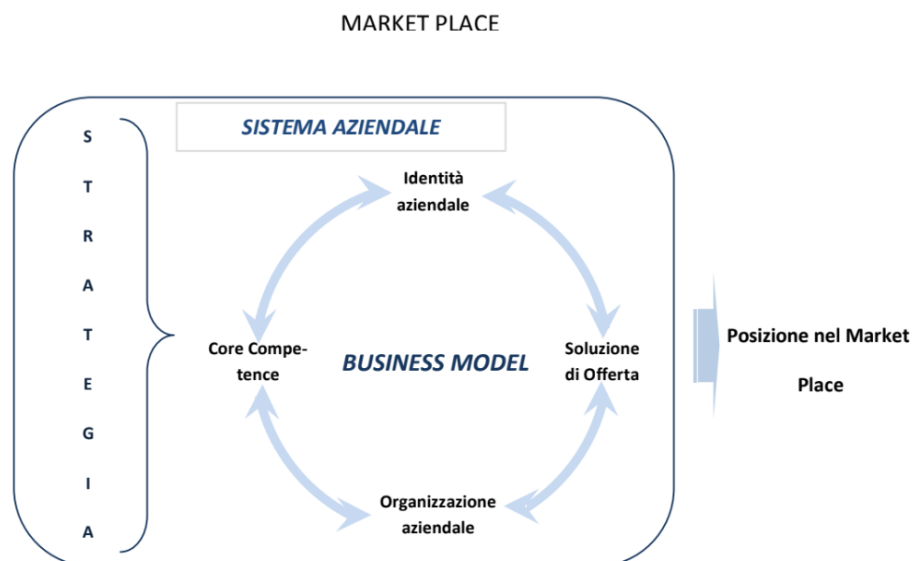


Fig. 14 - Relazione tra strategia e modello di business

Iniziamo considerando un sistema aziendale nel suo contesto, ovvero nel mercato di riferimento. Il focus si sposta quindi sull'azienda stessa, e il primo passo è la consapevolezza della propria pianificazione strategica; questa pianificazione guida il modello di business nel processo di posizionamento nel mercato di riferimento, attraverso l'utilizzo delle sue componenti. In questo modo, è possibile ottenere una specifica posizione all'interno del mercato. La strategia ha il compito di identificare una posizione di mercato desiderata e di implementare una serie di azioni che portino l'impresa al risultato prefissato. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario utilizzare e ottimizzare tutti gli strumenti disponibili, ed è qui che il modello di business diventa cruciale. Le sue componenti identificano i fattori chiave di un'azienda che le permettono di creare valore e di mantenersi nel tempo. Tuttavia, questo sistema rischia di irrigidirsi, frenando lo sviluppo, poiché tutti i sistemi tendono a stabilizzarsi una volta raggiunto un equilibrio in un determinato periodo. Quando le condizioni esterne cambiano, potrebbe essere difficile adattarsi rapidamente.

In questo contesto, la strategia ha il ruolo di "ammorbidire" queste rigidità, poiché una pianificazione accurata e una costante verifica delle condizioni

esterne consentono di identificare eventuali minacce e di predisporre strategie di reazione o di anticipazione, al fine di mantenere e migliorare la propria posizione. La sfida consiste nel fatto che potrebbe essere difficile attuare modifiche significative alla struttura aziendale tramite il modello di business per rispondere a tali minacce. Le tempistiche necessarie per il cambiamento potrebbero non coincidere con la reale disponibilità di risorse o di tempo.

Fortunatamente, sono state identificate relazioni stabili all'interno del modello di business per mitigare queste problematiche. Quando si ha una chiara consapevolezza degli strumenti a disposizione, è possibile configurare un sistema che sia il meno rigido possibile rispetto ai cambiamenti richiesti dalla strategia. Considerando le sinergie identificate e applicandole alla rappresentazione grafica proposta, si può notare che la differenziazione reale e percepita, il dinamismo della cultura aziendale e la predisposizione all'innovazione, sono legami che generano un valore crescente all'interno del sistema aziendale.

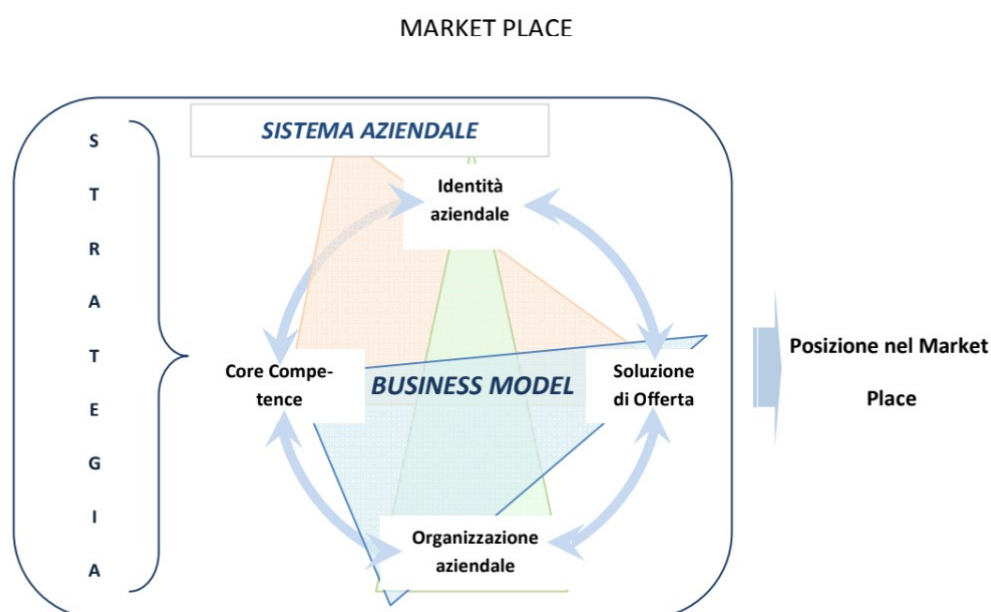


Fig. 15 - La strategia e le sinergie del modello di business

Le sinergie individuate permettono al modello di business (BM) di non rimanere statico, ma anzi di stimolare il miglioramento continuo e la ricerca di nuove soluzioni, limitando le inerzie del sistema. Analizzando ciascuna di queste sinergie in relazione alla strategia, si può comprendere come esse aiutino il modello di business a evitare rigidità e a favorire la flessibilità.

Prendendo come esempio la prima sinergia, essa introduce il concetto di differenziazione, che deve essere sia reale che percepita. Questo avvia una serie di dinamiche tra le diverse componenti del sistema aziendale. La differenziazione segue i principi dell'identità aziendale, contribuendo a sviluppare competenze di valore che distinguono l'azienda. La "soluzione di offerta" completa questo processo, utilizzando le leve disponibili per far conoscere al mercato le particolarità dell'azienda.

Il processo di differenziazione deve essere guidato dalle linee direttive della strategia, che dovrebbe avere tra i suoi obiettivi la creazione di un prodotto distintivo rispetto ai concorrenti, grazie a caratteristiche uniche. Un'impresa può scegliere di differenziarsi in qualsiasi aspetto della propria offerta, poiché è fondamentale che la differenziazione sia percepita chiaramente dal consumatore, sia nel mercato business-to-consumer che business-to-business. Questa strategia serve a offrire una soluzione unica e distintiva, e come afferma Porter, può riguardare qualsiasi parte della catena del valore⁵⁷. Quando la strategia include la differenziazione come elemento fondamentale, si avvia un ciclo virtuoso che stimola contemporaneamente l'identità aziendale, le competenze chiave e l'offerta, creando sinergie tra questi aspetti. Questo processo consente di utilizzare il modello di business come una risorsa per potenziare le proprie capacità e renderle visibili all'esterno. Ogni componente riflette e rappresenta l'identità unica dell'azienda, con le competenze chiave che individuano ciò che distingue

⁵⁷Porter M., *“Il vantaggio competitivo”*, Torino, Einaudi, 2004

l'azienda dai concorrenti. L'offerta, invece, si occupa di rendere evidente e riconoscibile questa unicità ai clienti attuali e potenziali⁵⁸. Considerando invece la dinamicità della cultura aziendale, questa riveste un'importanza significativa in termini generali e diventa decisiva quando è collegata alla strategia, influenzando l'efficienza e l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. Una cultura condivisa⁵⁹, che coinvolge tutte le risorse aziendali, incitando ognuna a impiegare le proprie capacità per ottenere risultati creativi, rappresenta un elemento distintivo e vantaggioso, riconosciuto positivamente dalla strategia. Questo approccio consente di diffondere internamente i valori dell'impresa e di comunicarli all'esterno, utilizzandoli come strumento strategico per evidenziare e distinguere l'impegno e la passione nella propria attività⁶⁰.

Consideriamo aziende che hanno utilizzato questo approccio per distinguersi nel mercato e avvicinarsi ai clienti. Un esempio è Technogym⁶¹, che valorizza le proprie risorse, riponendo grande fiducia nel loro capitale intellettuale e nella piena condivisione delle informazioni. Un'ulteriore sinergia importante riguarda l'inclinazione all'innovazione. L'innovazione è uno strumento strategico cruciale per la vita aziendale, specialmente in un mercato altamente dinamico e in continuo cambiamento. È essenziale gestire efficacemente la propria posizione rispetto ai concorrenti, in particolare in relazione a elementi soggetti a evoluzione. Su questa base, l'azienda può progredire migliorando nel proprio settore o entrando in nuovi mercati, proponendo soluzioni innovative che possono ridefinire le posizioni delle aziende all'interno di un determinato settore. La strategia e questa sinergia si rafforzano reciprocamente, permettendo all'azienda di raggiungere risultati che la portino a migliorare la propria posizione nel mercato nel tempo. Analizzando la composizione di questa

⁵⁸Kotler P., *“Marketing management”*, La pianificazione di marketing, Milano, 2005

⁵⁹Isotta F., *“La progettazione organizzativa, problemi e soluzioni”*, Padova, 2008

⁶⁰ Kotler P., *“Marketing management”*, La pianificazione di marketing, Milano, 2005

⁶¹Schilling M. A., *“Strategic Management of Technological Innovation”*, McGraw-Hill, 2010

relazione, si comprende che sono i protagonisti della sinergia a innescare il processo di predisposizione all'innovazione. Tutto inizia con la scelta del tipo di organizzazione; già in questa fase è possibile attivare processi di miglioramento, grazie sia alla condivisione delle risorse sia al lavoro per progetti orientati a obiettivi specifici e rilevanti per l'evoluzione aziendale⁶². Anche le competenze chiave devono caratterizzare l'azienda nel tempo, fornendo stabilità e coerenza al piano strategico adottato. È fondamentale che queste attività principali si evolvano e migliorino continuamente. Ciò si può ottenere perfezionando le competenze e conoscenze disponibili, fino a raggiungere un nuovo equilibrio. Questa evoluzione può avvenire utilizzando strumenti esistenti o nuovi, per soddisfare le stesse esigenze in modo più efficace ed efficiente, sia per l'azienda stessa sia per il pubblico a cui si rivolge.

La gestione consapevole delle sinergie permette inoltre di prestare maggiore attenzione alle relazioni che potrebbero generare vantaggi competitivi. Questa attenzione aggiuntiva motiva la costruzione di un modello di business coerente con la strategia e capace di sfruttare appieno tutte le sue potenzialità.

4.2 Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo⁶³ è un elemento cruciale per la sopravvivenza e il successo di un'azienda. Esso consiste in una o più attività che l'impresa è in grado di svolgere in modo superiore o unico rispetto ai concorrenti. Questa "unicità" è considerata tale finché l'azienda riesce a mantenerla sul mercato, evitando di essere superata dai rivali. Esaminando l'ideologia di Porter, egli ha individuato tre strategie di base possibili per ottenere il vantaggio competitivo:

1. Leadership di costo
2. Differenziazione

⁶² Schilling M. A., *“Strategic Management of Technological Innovation”*, McGraw-Hill, 2010

⁶³ Porter M., *“Il vantaggio competitivo”*, Einaudi, Torino, 2004

3. Focalizzazione



Fig. 16 - Strategie per creare vantaggio competitivo

Per quanto riguarda la prima strategia, la leadership di costo, essa si basa sul conseguimento di un vantaggio competitivo attraverso la riduzione dei costi rispetto ai concorrenti presenti nel settore. Ciò implica l'offerta dello stesso prodotto o servizio, che spesso è di natura standard o basilare, a un prezzo inferiore rispetto a quello praticato dai concorrenti, oppure allo stesso prezzo ma con un margine di profitto maggiore, aumentando così i guadagni.

La seconda strategia si fonda sulla differenziazione per ottenere un vantaggio competitivo. Consiste nel distinguersi nel proprio settore come l'unica azienda capace di offrire un prodotto con caratteristiche uniche che lo rendono distinto. In questo caso, il prezzo del prodotto sarà più alto della media per compensare queste particolari qualità con un prezzo premium che i consumatori sono disposti a pagare per avere il prodotto. La terza strategia, la focalizzazione, è spesso confusa con la differenziazione ma segue un percorso diverso. Sia che si tratti di riduzione dei costi o di

differenziazione, questa strategia si concentra su particolari nicchie di mercato. Si punta a soddisfare esigenze specifiche di un gruppo ristretto di consumatori, che non vengono considerate dai concorrenti perché questi ultimi mirano a soddisfare bisogni comuni a un pubblico più ampio e più redditizio. Al contrario, la focalizzazione su necessità di un numero limitato di consumatori può risultare poco attraente per la maggior parte delle aziende.

Considerando questi aspetti, si arriva a un tema rilevante: concentrandosi su esigenze specifiche non soddisfatte dai concorrenti o su nicchie di mercato ristrette con necessità particolari, è possibile trovare alternative alla concorrenza diretta nei mercati di massa. Questo approccio permette di creare un nuovo mercato basato su bisogni insoddisfatti e mai considerati prima, che potrebbero offrire un'elevata marginalità proprio perché ancora inesplorati⁶⁴.

5 IL PIANO STRATEGICO

“La guerra si fonda sull’inganno”

(Sun Tzu, *L’arte della guerra*, VI-V Secolo a.C.)

Finora, nel corso della trattazione, i concetti di strategia e pianificazione sono stati analizzati in maniera generica ed è stato analizzato anche il legame tra esse e la loro evoluzione storica nella letteratura aziendale.

Ora, l’analisi si soffermerà invece sull’articolazione del processo di pianificazione nel caso più generale possibile, tenendo sempre a mente che non vi è un modello unico applicabile in ogni situazione. È inoltre fondamentale capire cosa si intende per piano strategico, quali sono i suoi contenuti e le sue caratteristiche, prima di discutere della sua costruzione.

⁶⁴Kim C. W., Mouborgne R., *“Strategia oceano blu, vincere senza competere”*, Milano, 2005

Il piano di impresa, nel suo sviluppo a lungo termine, è il documento che formalizza la strategia aziendale, specificando gli obiettivi e pianificando le azioni necessarie per raggiungerli. In altre parole, esso consente di trasformare la strategia in operazioni di gestione concrete, da attuare nell'arco temporale stabilito. Questo strumento funge da ponte tra la fase di formulazione della strategia, già discussa, e la sua implementazione.

Le diverse idee e visioni dei dirigenti aziendali, elaborate con un approccio creativo e innovativo alle problematiche dell'impresa, vengono inizialmente concretizzate in un progetto generale (la strategia) e successivamente nel piano di impresa. Durante la stesura del piano, vengono sistematicamente definite le scelte necessarie per realizzare la strategia.

È proprio nel piano di impresa che la strategia si concretizza in decisioni operative, formalizzando così l'attività di pianificazione. Questo processo stabilisce la posizione dell'azienda rispetto alle varie sfide di mercato, produttive, finanziarie, relazionali, ambientali e sociali, tutte cruciali per il suo funzionamento e la sua sopravvivenza. Il piano sintetizza e organizza le informazioni raccolte durante la creazione della strategia, evitando dispersioni e centralizzando i vari input in un'unica fonte coordinata⁶⁵.

La costruzione del piano, inoltre, permette di limitare in tempi ragionevoli un processo che potrebbe altrimenti protrarsi troppo a lungo a causa della complessità delle analisi necessarie. La strategia, infatti, è in continua evoluzione e deve considerare sia fattori interni che esterni, spesso complessi. Formalizzare la strategia in un determinato periodo temporale consente di concentrare e sistematizzare gli sforzi analitici.

Creare una base informativa sintetica che riassume la strategia, seppur temporaneamente, facilita una comunicazione e discussione efficace e tempestiva delle scelte con i vari livelli dell'organizzazione aziendale responsabili della loro implementazione. Infine, questa documentazione

⁶⁵Gibelli M. C., *“Piano strategico e pianificazione strategica: un'integrazione necessaria”*, 2007

consente di valutare costantemente la validità delle scelte fatte e di monitorare lo stato di avanzamento della loro realizzazione. Il piano di impresa permette infatti un controllo strategico, verificando la coerenza degli obiettivi stabiliti e, se necessario, promuovendone la riformulazione in un'ottica di continua rivalutazione e ricerca di soluzioni alternative⁶⁶.

Il piano di impresa è quindi lo strumento di pianificazione che guida l'impresa nello sviluppo futuro delle proprie attività.

5.1 I contenuti del piano

Le attività di pianificazione e redazione del piano d'impresa possono variare notevolmente da un'azienda all'altra, assumendo caratteristiche specifiche in base a diversi fattori. Tuttavia, generalmente, il piano include sempre una chiara indicazione della strategia deliberata, specificando obiettivi, politiche e risorse necessarie per raggiungerli, oltre ai piani d'azione per l'attuazione delle strategie stabilite.

Il piano d'impresa può essere considerato un documento che descrive un sistema integrato e articolato di vari piani, come il piano di mercato, il piano tecnico, il piano organizzativo e il piano economico-finanziario. Ogni piano d'azione definisce l'azienda in una specifica prospettiva relazionale e si distingue per l'individuazione di obiettivi e target attesi, per i contenuti specifici e per le risorse necessarie all'interno del proprio ambito.

La base informativa del processo di pianificazione è rappresentata dal sistema di piani. Ad esempio:

- Nel piano di mercato, si delineano i campi di attività dell'azienda, definendo le aree d'affari in una logica di portafoglio. L'azienda viene considerata nel contesto competitivo delle aree in cui opera, valutando la concorrenza, i rapporti con i clienti e le relazioni

⁶⁶Manzoni P., *“Il piano strategico d'azienda”*, 2013

- collaborative, ad esempio per scopi commerciali o distributivi. Queste informazioni influenzano gli altri piani: l'allocazione delle risorse impatta sul piano organizzativo, le caratteristiche delle unità strategiche di business (SBU) e l'offerta di servizi condizionano il piano tecnico, che a sua volta influenza il piano economico-finanziario
- Nel piano tecnico, vengono descritti i processi attraverso i quali l'azienda realizza i propri servizi. Vengono definiti i meccanismi operativi e assegnate le risorse umane e materiali necessarie alla creazione dei servizi. Questo piano considera sia risorse interne sia fattori esterni, come rapporti con fornitori e partnership, e risulta strettamente connesso con il piano di mercato, influenzando la struttura organizzativa e i fabbisogni finanziari
- Nel piano organizzativo, si definisce la futura struttura aziendale e le azioni necessarie per il suo sviluppo. Vengono identificate le risorse necessarie, i fabbisogni numerici e finanziari, i profili professionali richiesti e le linee guida per la gestione del personale, incluse politiche formative e modalità di incentivazione.
- Nel piano economico-finanziario, si analizzano le esigenze finanziarie e le modalità di copertura, considerando i rapporti dell'azienda con i finanziatori. Si elaborano conti economici previsionali, ipotizzando ricavi, costi e investimenti futuri, sulla base delle informazioni provenienti dagli altri piani, e si fanno previsioni sugli andamenti futuri della redditività e degli indicatori economici chiave.

Il sistema di piani costituisce un insieme coordinato di analisi e valutazioni che portano alla formulazione di decisioni integrate, formalizzate nel piano d'impresa. Le informazioni derivanti da questo sistema rappresentano una base dati fondamentale per la redazione del piano d'impresa, facilitando una

visione organica e funzionale della strategia aziendale. Il piano d'impresa sintetizza tutte le informazioni dei vari piani, presentandole in modo

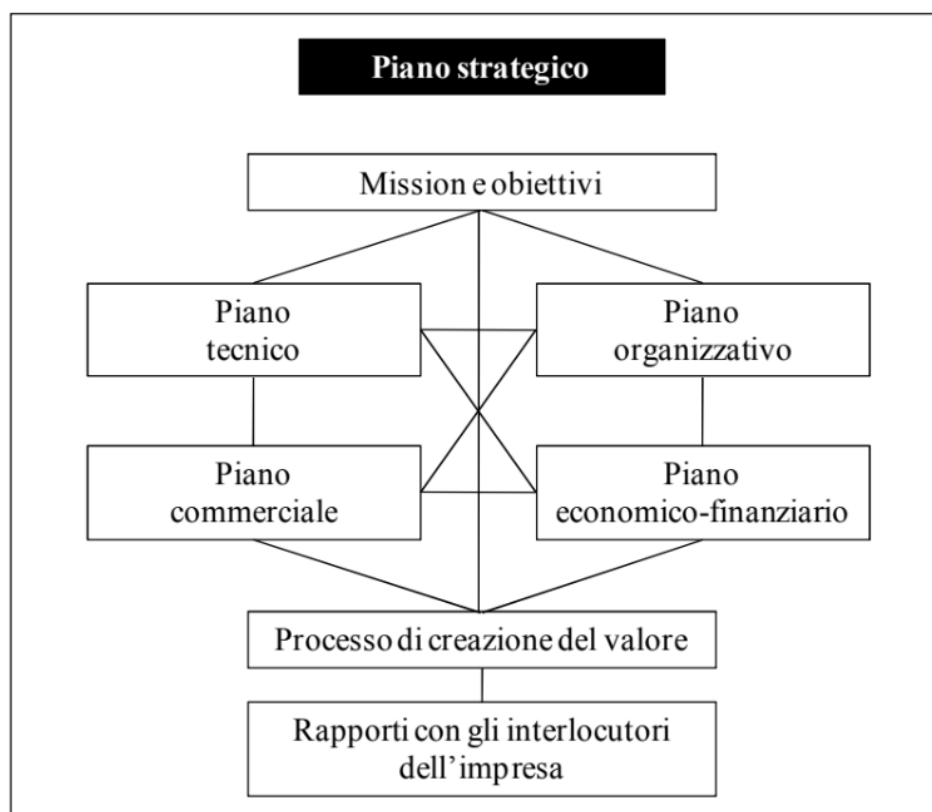


Fig. 17 - I contenuti del piano strategico

integrato e coerente con la strategia scelta, esplicitando la missione e gli obiettivi dell'azienda e rappresentando le possibili risposte alle aspettative di stakeholder e azionisti.

5.2 Attributi

5.2.1 Complessità

Il piano d'impresa, integrando e sintetizzando informazioni di diversa natura e ambito, spesso soggette a cambiamenti rapidi e strettamente interconnesse, affronta tematiche complesse con l'obiettivo di ridurre la complessità e facilitarne la comprensione. Nonostante derivi da processi articolati e sofisticati, il piano dovrebbe sempre mantenere una complessità limitata. È complesso stabilire un limite quantitativo alla complessità, ma è

possibile identificare i fattori che la determinano per valutarli qualitativamente. Tra questi fattori vi sono: a complessità della struttura organizzativa: Quando il sistema aziendale è molto articolato, con numerosi livelli gerarchici e diverse divisioni operative e strategiche, il processo di pianificazione diventa più lungo e complesso. Questa articolazione comporta difficoltà nella sintesi delle informazioni provenienti da diverse aree aziendali, complicando la redazione del piano

- Il livello di dettaglio nella definizione delle azioni: Quanto più dettagliate sono le azioni pianificate, i relativi tempi di esecuzione e le modalità operative, tanto più preciso sarà il comportamento futuro dell'impresa. Tuttavia, questo introduce maggiore complessità nel processo di pianificazione e rischia di produrre un documento troppo articolato e difficile da comprendere.

5.2.2 Modularità e flessibilità

Il piano d'impresa si basa su una serie di piani che integrano aspetti strategici di sviluppo con aspetti operativi delle varie aree aziendali. Un piano strutturato come un sistema logico di piani è più efficiente nel cogliere e promuovere il cambiamento continuo, adattandosi alla turbolenza dell'ambiente in cui l'azienda opera.

La struttura modulare del piano permette di gestire e aggiornare le informazioni in modo flessibile.

- Modularità temporale e spaziale: Il piano può essere composto da diversi sottopiani sovrapposti, ognuno con un proprio orizzonte temporale e una cadenza di aggiornamento specifica. Questa struttura facilita una continua revisione della strategia, adattandosi ai cambiamenti del contesto aziendale. La modularità, insieme ai meccanismi che consentono di comprendere e tenere conto delle

- variazioni nel sistema aziendale e nel suo ambiente competitivo, rende il piano flessibile e adatto alla complessità e variabilità dei fenomeni aziendali
- Flessibilità: La capacità di aggiornare il piano in base alle nuove informazioni e ai cambiamenti ambientali garantisce che il piano rimanga rilevante e attuale. Questa flessibilità è essenziale per rispondere efficacemente alle dinamiche di mercato e alle sfide competitive.

5.2.3 Orizzonte temporale

La pianificazione aziendale può coprire differenti orizzonti temporali, e il piano d'impresa, come risultato diretto di tale pianificazione, esplicita la strategia e formalizza previsioni per periodi definiti. L'intervallo temporale coperto da un piano d'impresa varia in base alle caratteristiche del modello direzionale dell'azienda e del settore di riferimento.

- Orizzonte di lungo termine: Un'impresa operante in un contesto stabile e con investimenti di lungo termine può permettersi un orizzonte di pianificazione più ampio. In passato, i piani strategici potevano coprire anche un decennio, ma l'aumentata complessità e variabilità degli ambienti competitivi ha ridotto questa durata a periodi più brevi
- Orizzonte di medio e breve termine: Un'impresa in un ambiente turbolento, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e dinamiche competitive in evoluzione, necessita di una pianificazione a breve termine. In generale, il piano strategico d'impresa copre un periodo tra i tre e i cinque anni. La definizione di un periodo preciso non deve limitare la flessibilità del piano, che deve sempre considerare le interconnessioni tra strategia di breve, medio e lungo periodo. Il piano strategico integra attività con orizzonti temporali diversi, includendo un piano di sviluppo pluriennale, un piano

intermedio per azioni e risultati nel medio termine, e un programma annuale che dettaglia le azioni immediate

- **Integrazione degli orizzonti temporali:** Durante la redazione del piano, è essenziale integrare le attività di costruzione di piani con differenti orizzonti temporali. Un piano strategico ben strutturato include un piano di sviluppo pluriennale per l'orientamento strategico a lungo termine, un piano intermedio che stabilisce le azioni e i risultati attesi nel medio termine, e un programma annuale con il relativo budget che delinea le azioni immediate. Questa integrazione assicura che il piano sia coerente con le strategie di breve, medio e lungo termine.

5.2.4 Ciclicità

Definire orizzonti temporali precisi è importante soprattutto per piani rigidi, articolati in maniera lineare e sequenziale, e rinnovati a scadenze fisse. Tuttavia, questi piani spesso non riescono a cogliere gli effetti del processo di formulazione strategica e di apprendimento continuo, diventando inefficaci quanto più l'intervallo di previsione è ampio.

Ciclicità del processo di pianificazione: La costruzione del piano occupa uno spazio di tempo definito e ricorrente ogni anno, mentre la formulazione strategica è un processo continuo. Questa dicotomia rende fondamentale una certa ciclicità nella definizione del piano. Il piano può essere aggiornato con una frequenza inferiore rispetto alla sua scadenza, utilizzando il meccanismo dello scorrimento: al termine di un periodo, si effettua una revisione del piano per il tempo rimanente e si prolunga l'orizzonte di pianificazione per un numero di periodi successivi pari a quelli trascorsi.

Aggiornamento continuo: La ciclicità permette di mantenere il piano sempre attuale e pertinente, adattandolo ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda. Questa pratica assicura che il piano rimanga uno strumento

efficace di guida strategica, capace di rispondere tempestivamente alle nuove sfide e opportunità.

In conclusione, il piano d'impresa, pur derivando da processi complessi, deve mantenere una struttura che facilita la comprensione e l'attuazione delle strategie aziendali. La modularità, la flessibilità, la gestione degli orizzonti temporali e la ciclicità sono elementi chiave per garantire che il piano rimanga un documento vitale e dinamico, capace di guidare l'impresa attraverso le sfide del contesto competitivo contemporaneo.

5.3 Il processo di creazione del piano

Gli elementi essenziali e le caratteristiche del piano emergono dalle attività condotte nelle varie fasi del processo di pianificazione. Nella definizione di questo processo, così come nella determinazione degli obiettivi e delle modalità di raccolta e organizzazione delle informazioni presentate nel piano strategico, bisogna considerare numerosi fattori. Questi fattori variano in base al ruolo che il piano deve svolgere, all'ambiente esterno, al contesto organizzativo e ad altri aspetti rilevanti. Non esiste un processo di pianificazione universale valido per tutte le imprese. Ogni azienda sviluppa il proprio sistema di pianificazione, modificando gli elementi e le dimensioni del progetto in base a questi fattori e alla percezione e attitudine del management attraverso cui essi sono filtrati. In specifiche situazioni, il piano può essere sviluppato senza una formale procedura di pianificazione: si pensi, ad esempio, ai piani focalizzati su nuovi progetti di grande rilevanza strategica, che possono modificare la struttura dell'impresa stessa, o ai piani di risanamento per il recupero di un'azienda in crisi⁶⁷.

In generale, l'attività di pianificazione e il piano che ne deriva sono proporzionati alle dimensioni dell'impresa e alla vastità delle sue attività. Il piano strategico per una piccola-media impresa monosettoriale, che opera

⁶⁷Gibelli M. C., *"Piano strategico e pianificazione strategica: un'integrazione necessaria"*, 2007

in un'area geografica limitata, è di solito poco più di un piano di sostenibilità finanziaria a medio termine, meno impegnativo in termini di tempo necessario alla sua preparazione e presentazione. Al contrario, quello di una multinazionale organizzata in aree strategiche di affari, con una struttura complessa e articolata, tende ad essere molto elaborato e richiede un'attenta definizione di procedure per l'ottenimento, la modifica e l'aggregazione delle informazioni e delle decisioni, attraverso diversi livelli di pianificazione.

L'attività di pianificazione varia anche in base all'ambiente competitivo e alla complessità dei problemi e delle situazioni che l'impresa deve affrontare: aumenta con l'aumento della complessità e della dinamicità dell'ambiente e delle relazioni tra l'ambiente e l'impresa, risultando diversa da settore a settore e da impresa a impresa⁶⁸. Anche all'interno dello stesso ambiente o tra due imprese dello stesso tipo, è possibile riscontrare approcci diversi al processo di pianificazione, poiché questo risente anche delle specifiche capacità organizzative dell'impresa.

Tuttavia, nella letteratura aziendale si trovano diversi tentativi di definire un modello generale per rappresentare il processo di pianificazione. La volontà di formulare un modello del processo è cresciuta parallelamente alle dimensioni delle imprese e alla loro esigenza di definire un processo di pianificazione preciso che considerasse i numerosi elementi e attori rilevanti: con l'aumento di questi ultimi, è diventato indispensabile, per l'elaborazione e la formulazione della strategia complessiva, definire i compiti da assegnare ai diversi livelli e una sequenza di azioni da seguire per creare una comunicazione regolata tra di essi.

Nell'approccio tradizionale degli anni '70 e '80, con la strutturazione delle imprese su vari livelli (Corporate, Strategic Business Unit,

⁶⁸Di Diego S., Gigli C., Camilletti P., *“Il piano industriale”*, 2013

funzioni), il modello di pianificazione più diffuso rispondeva principalmente alla necessità di integrare le strategie di business verso una visione condivisa. Questo modello privilegiava le relazioni verticali tra i diversi livelli gerarchici (Corporate - Strategic Business Unit e Strategic Business Unit - livello funzionale⁶⁹) piuttosto che le relazioni orizzontali tra entità dello stesso livello. Esso schematizzava il ciclo di pianificazione secondo un percorso sequenziale e ascendente, in cui il livello superiore sintetizzava quanto formulato dal livello sottostante, consolidandone le strategie:

- ciascuna area di business, raccogliendo i dati e le indicazioni provenienti dalle sue funzioni, definiva un proprio piano strategico, stabilendo obiettivi e programmi in risposta alle previsioni e stime elaborate nel proprio contesto di riferimento;
- la direzione centrale approvava e consolidava i piani delle diverse aree di business, eseguendo prima una diagnosi della posizione competitiva dell'impresa nelle varie aree e poi costruendo un piano strategico per identificare e conciliare le diverse sfide strategiche, gli obiettivi fondamentali e le posizioni desiderate nei vari contesti;
- sulla base di tale piano venivano predisposti i piani operativi, dove erano 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 risultava molto onerosa e richiedeva tempi piuttosto lunghi, dato che i due o tre livelli presenti nell'impresa erano affrontati dal processo in tempi successivi.

⁶⁹Govindarajan V., "Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations", *Academy of Management Review*, 1986

All'inizio degli anni '90, Hax e Majluf, sempre partendo dall'esigenza di integrare le strategie operative e di business con il livello corporate, proposero un altro modello del processo di pianificazione. Il loro modello schematizza il processo considerando 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 distinte⁷⁰.

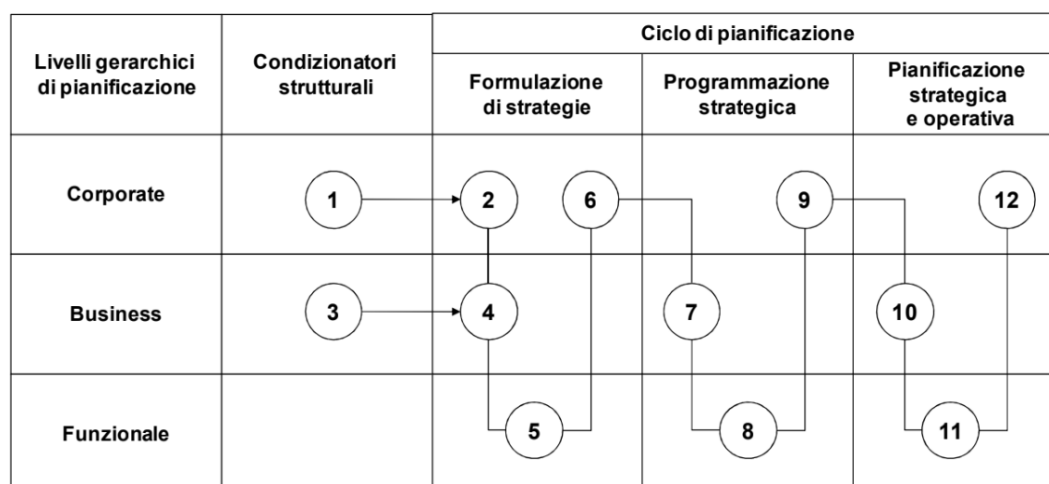


Fig. 18 - L'articolazione del processo di pianificazione

Il processo di pianificazione si sviluppa attraverso tre livelli gerarchici in maniera tipicamente top-down: le decisioni prese a livello superiore influenzano quelle a livello inferiore tramite un processo di negoziazione tra i responsabili dei vari livelli. Dopo aver stabilito le condizioni strategiche strutturali, ossia l'orientamento strategico a livello aziendale (1) e le visioni e missioni a livello delle Business Unit (3), durante la fase di formulazione delle strategie:

- Inizialmente, il livello corporate definisce le strategie generali aziendali, fornendo le direttive di pianificazione (2);
- Successivamente, i responsabili delle unità di business definiscono le strategie per le loro aree e i programmi d'azione generali, concordandoli con il management del corporate (4);

⁷⁰Hax A. C., Majluf N. S., "La gestione strategica dell'impresa", 1991

- Poi, i responsabili di funzione determinano le strategie funzionali, negoziandole con i responsabili delle unità di business (5);
- Infine, le informazioni risalgono al livello corporate, dove vengono verificate, approvate e consolidate le decisioni prese ai livelli inferiori, implementando una gestione del portafoglio e definendo le priorità nell'allocazione delle risorse (6).

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

- Si definiscono e si valutano programmi d'azione specifici a livello business (7);
- Si definiscono e si valutano programmi d'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 delle performance per il controllo da parte della direzione (9);
- Viene effettuata l'attività di budgeting a livello business (10);
- Viene effettuata l'attività di budgeting a livello funzionale (11);
- Il budget viene consolidato a livello di direzione centrale, allocando i fondi strategici e operativi (12).

A differenza del modello precedente, in questo caso la sequenza del processo è discendente-ascendente, breve o lunga:

- Breve, a forma di V (top-down, bottom-up), con una doppia interazione tra due livelli: ad esempio, il livello superiore indica i temi strategici fondamentali, che vengono elaborati a livello business e poi consolidati a livello centrale
- Lunga, a forma di W, con un maggiore grado di interazione tra i vari livelli di responsabilità.

Esistono altre versioni di questo modello che mantengono lo stesso schema di base ma enfatizzano temi particolari, come il modello di Fontana-Caroli, che sottolinea l'analisi e lo sviluppo delle risorse e competenze nelle fasi iniziali del processo di pianificazione⁷¹.

Tutti questi modelli di pianificazione strategica integrata considerano il processo come un insieme unitario, seguendo un percorso unico orientato alla definizione e risoluzione delle questioni strategiche.

Sebbene le sequenze e le fasi del processo possano variare nei diversi approcci, esse fanno sempre parte di un unico processo formale volto a suscitare, identificare e definire tutte le decisioni strategiche.

Un processo così concepito mantiene sempre un'elevata coerenza di fondo, sia verticale (fra i differenti livelli di responsabilità) sia orizzontale (tra entità dello stesso livello, generalmente tra aree di business), e un alto grado di formalizzazione delle procedure.

Negli ultimi anni, accanto agli approcci tradizionali, sono emersi modelli di pianificazione ad hoc. Questi modelli sono progettati tenendo conto della complessità dell'ambiente competitivo, delle competenze distintive e, soprattutto, degli obiettivi o delle sfide strategiche che l'impresa intende affrontare. Gli approcci tradizionali alla pianificazione sono concepiti con lo scopo principale di assistere l'impresa (o una sua sottounità), nel mantenimento della propria posizione strategica all'interno di un determinato contesto e nello sfruttamento in modo intelligente delle nuove opportunità disponibili. Questi approcci sono quindi più adatti a perseguire obiettivi istituzionali, come disciplinare i progetti di espansione di attività esistenti, definire i programmi di azione secondo tempi e modalità specifici, provvedere all'allocazione delle risorse finanziarie, elaborare i budget e predisporre indicatori per il monitoraggio delle performance.

La pianificazione ad hoc, invece, viene utilizzata per finalità specifiche o per progetti sviluppati al di fuori degli schemi organizzativi

⁷¹Fontana F., Caroli M., *“Economia e gestione delle imprese”*, McGraw-Hill, 2006

tradizionali dell'impresa, come processi di cambiamento, strategie di acquisizione di altre imprese, progetti di innovazione tecnologica, diversificazione in nuovi business, ingresso nei mercati internazionali e dismissione di attività. I sistemi di pianificazione usati sono chiamati adattivi, perché favoriscono l'innovazione di prodotto, di mercato, di struttura e di competenze⁷².

L'impresa può scegliere tra i due tipi di approcci al processo di pianificazione, optando per una pianificazione tradizionale (più formale) o per una pianificazione ad hoc, oppure combinando l'approccio classico (per esempio, per lo sviluppo del business esistente) con modelli innovativi (per esempio, per le strategie di acquisizione o le alleanze strategiche). L'orientamento verso l'integrazione o l'adattamento dipende dai diversi elementi che caratterizzano il sistema di pianificazione strategica:

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

Fig.19 - Approcci tradizionali vs Approcci ad hoc

Secondo Chakravarthy e Lorange, le scelte relative alla progettazione del sistema di pianificazione strategica sono tra le decisioni

⁷²Mazza L., "Difficoltà della pianificazione strategica", 2010

fondamentali a disposizione del management per raggiungere gli obiettivi stabiliti e perseguire la missione aziendale⁷³. Questi autori sostengono che il modello di pianificazione deve essere costantemente adattato in base all'evoluzione delle esigenze dell'impresa, potendo variare lungo lo spettro integrazione-adattamento in funzione dell'analisi della complessità ambientale in cui l'azienda opera, delle competenze distintive possedute e della sua motivazione strategica.

L'adattamento del sistema deve considerare sia i cambiamenti nel contesto ambientale dell'azienda e il suo grado di complessità, sia le modifiche nel patrimonio delle competenze distintive, sia i mutamenti nella direzione e nell'orientamento strategico dell'impresa, richiedendo una continua riprogettazione.

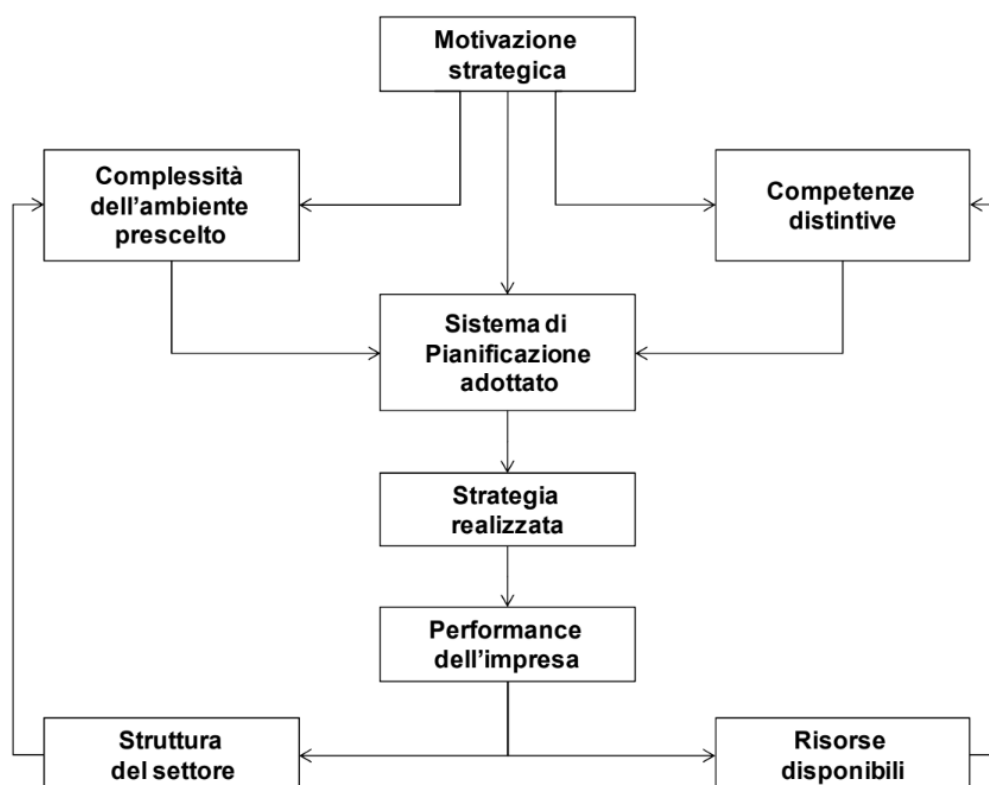


Fig.20 - Scelta del sistema di pianificazione secondo Chakravarthy e Lorange

⁷³Chakravarthy B. S., Lorange P., "Managing the strategy process", Prentice-Hall International, 1991

La varietà di approcci è la dimostrazione più evidente della complessità della schematizzazione del processo di pianificazione. Pur non essendo possibile definire un unico modello valido per tutte le situazioni, si possono comunque descrivere, nel 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.

5.4 La definizione del piano strategico

Dopo aver definito il contesto e la missione da perseguire, è necessario stabilire una serie di attività che consentano di realizzare la missione fissata e avvicinare l'impresa alla sua visione futura, tenendo conto dell'ambiente percepito. Il processo di elaborazione delle strategie è stato ampiamente discusso nel primo paragrafo, insieme a una panoramica dei contenuti dei diversi livelli strategici. La letteratura aziendale offre una vasta gamma di dettagli su queste strategie, oltre a numerosi strumenti di analisi e supporto utili alla loro definizione. Senza entrare nel merito di tali studi, ci si limita qui a descrivere i principali ambiti in cui sono necessarie decisioni strategiche. L'azienda deve stabilire l'ampiezza del mercato a cui intende rivolgersi, in termini di gruppi di clienti, e decidere come differenziare la sua offerta per soddisfare i vari bisogni dei clienti e distinguersi dai concorrenti. In questa 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 essenziale decidere come operare al suo interno per creare valore. L'impresa deve quindi sviluppare una strategia competitiva che le permetta di ottenere uno o più vantaggi significativi nei mercati in cui opera. Un altro tipo di decisioni strategiche riguarda la capacità di sfruttare nuove opportunità di

business e di ridefinire i confini aziendali. Ciò implica considerare la diversificazione delle attività e scelte relative all'integrazione verticale, come acquisizioni di altre aziende, acquisizione di nuove competenze e collaborazioni orizzontali o verticali.

In base alle alternative strategiche scelte, sono necessarie decisioni mirate all'allocazione delle risorse alle diverse attività. In ogni impresa, la strategia guida i processi di allocazione delle risorse a tutti i livelli organizzativi, definendo le priorità per le risorse umane, tecnologiche e finanziarie, necessarie per svolgere le attività aziendali. Queste decisioni comportano ulteriori scelte relative alla struttura organizzativa, comprese le regole di coordinamento, il raggruppamento degli organi interni, i livelli gerarchici e di decentramento decisionale, la divisione del lavoro, ecc.

Formulando le diverse strategie, si stabiliscono obiettivi di livello inferiore rispetto alla missione e alla visione, sulla base dei quali vengono elaborate le strategie operative⁷⁴.

Il passo successivo consiste nel focalizzare gli obiettivi e le ipotesi formulate in un piano di medio-lungo termine, che permetta di esplicitare le linee strategiche e le relative azioni da intraprendere. Definire un piano strategico significa tradurre le strategie in termini concreti, attraverso un processo volto inizialmente a delineare i parametri quantitativi e qualitativi entro cui operare e successivamente a identificare in dettaglio le specifiche attività da svolgere.

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

- si configurano le varie idee e linee guida che possono riguardare tutti i molteplici aspetti delle attività aziendali;
- si identificano chiaramente le caratteristiche intrinseche dell'azienda, le sue risorse umane, materiali e immateriali, le sue competenze

⁷⁴Bilotti A., Scaglioso C., *“Identità e professionalità nel terzo settore: orientamento strategico di fondo con uno sguardo internazionale”*, 2016

specifiche e la sua cultura, evidenziando i vincoli e le opportunità che ne derivano;

- si elaborano e analizzano dati e informazioni necessari per esplicitare le alternative di realizzazione delle idee;
- si formalizzano le ipotesi del piano, costruendo sulla base delle idee, delle informazioni e delle caratteristiche interne, la proposizione delle tesi volte alla realizzazione degli obiettivi fondamentali⁷⁵.

Una volta chiariti e analizzati tali elementi, è sufficiente applicarli al contesto operativo specifico per definire le strategie di basso livello. Si passa quindi dalla pianificazione alla programmazione, che si occupa di progettare l'attuazione concreta, nel breve periodo, delle scelte del piano.

Durante l'implementazione delle azioni stabilite, emergerà sicuramente la necessità di validare l'impostazione strategica e operativa adottata, verificando i risultati ottenuti e confrontandoli con quelli previsti nel piano. Sarà quindi essenziale creare un processo di controllo strategico. Per agevolare questo processo, è utile predisporre, durante la fase di pianificazione e costruzione del piano strategico, una serie di strumenti e linee guida da utilizzare successivamente per la valutazione e il monitoraggio⁷⁶. È importante, ad esempio, condurre un'analisi dei rischi associati alle diverse strategie, ipotesi e assunzioni incluse nel piano, indicando le possibili azioni di mitigazione e definendo le caratteristiche di un sistema auspicabile per il loro monitoraggio. In questa fase, si potrebbero anche stabilire degli indicatori chiave di prestazione (KPI) su cui basare la valutazione delle differenze tra la strategia pianificata e quella attuata, nonché tra i risultati previsti e quelli effettivamente ottenuti.

⁷⁵Manzoni P., *“Il piano strategico d'azienda”*, 2013

⁷⁶Mazzola P., *“Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa”*, 2013

6 SUN TZU E L'ARTE DELLA GUERRA

“Se conosci il nemico e te stesso, la tua vittoria è sicura. Se conosci te stesso ma non il nemico, le tue probabilità di vincere e perdere sono uguali.

Se non conosci il nemico e nemmeno te stesso, soccomberai in ogni battaglia”

(Sun Tzu, *L'arte della guerra*, VI-V Secolo a.C.)

Il più antico trattato cinese di arte militare, conosciuto come “L’arte della guerra di Sun Tzu” o “L’arte della guerra del maestro Sun (Sunzi bingfa 孙子兵法)”, è tradizionalmente attribuito allo stratega, generale e filosofo cinese Sun Tzu (544 – 496 a.C.), sebbene non esistano prove certe sulla sua effettiva esistenza. L'opera risale al periodo degli Stati Combattenti (453 – 221 a.C.).⁷⁷ Sun Tzu, originario dello Stato di Qi, servì come comandante e consigliere militare sotto il sovrano Helu (514 – 496 a.C.) dello Stato di Wu. Grazie alla sua straordinaria abilità strategica, lo Stato di Wu riuscì a ottenere una vittoria decisiva contro il rivale Stato di Chu. È noto anche per un esperimento in cui guidò un gruppo di concubine del re Helu come se fossero truppe, punendo severamente le loro caposquadra per disobbedienza.

Le informazioni biografiche su Sun Tzu sono scarse e non esiste conferma definitiva della sua paternità dell'opera⁷⁸. Questo trattato, la cui compilazione risale al IV secolo a.C., fu tradotto per la prima volta oltre duecentocinquanta anni fa da un missionario francese e, nel corso del tempo, è stato studiato e applicato da figure come Napoleone e probabilmente, da alcuni ufficiali nazisti. La prima traduzione in inglese risale al 1910, a cura di Lionel Giles, mentre la prima traduzione italiana con un approccio filologico accurato risale al 1994, realizzata da Riccardo Fracasso.

⁷⁷Ralph S. D., *“The seven military classics of ancient China”*, New York, Basic Books, 2007

⁷⁸Sun Tzu, *“L'arte della guerra”*, BUR, Milano, 1997

Una testimonianza rilevante dell'esistenza di questo manoscritto è stata scoperta nel 1972, con il ritrovamento di una copia del testo in una tomba cinese. La rilevanza storica del trattato è dimostrata dalla sua applicazione da parte di vari protagonisti della storia recente, come il generale Kutuzov, Lawrence d'Arabia e Mao Zedong. Le somiglianze riscontrate in successivi trattati militari suggeriscono che *L'arte della guerra* sia stato realmente consultato come primo compendio di strategie e tattiche di guerra.

Tra gli autori successivi influenzati da questo trattato, spicca Carl von Clausewitz per l'Occidente, mentre in Oriente, tra migliaia di trattati militari, si distingue l'opera del presunto discepolo di Sun Tzu, Sun Bin (380 – 316 a.C.), autore di una sua versione de *L'arte della guerra*, confermata anch'essa dai ritrovamenti archeologici del 1972.

È essenziale notare che l'opera è permeata da una costante influenza taoista, che attraversa tutti i tredici capitoli. Comprendere questa filosofia è fondamentale per cogliere appieno il messaggio dell'autore. Il simbolo del Tao, rappresentato dall'alternanza degli opposti, incarna l'equilibrio e l'armonia universale, una concezione assente in Occidente, dove gli opposti sono solitamente visti in termini di superiorità e sottomissione. In contrasto, la filosofia cinese classica, e in particolare Sun Tzu, vede ogni cosa in relazione con il suo opposto, senza gerarchie. Sun Tzu non cerca la vittoria attraverso il conflitto diretto, ma preferisce agire sul contesto per ripristinare l'equilibrio, riservando la guerra come ultima risorsa⁷⁹.

Questa visione si distingue nettamente dal dualismo occidentale, dove teoria e pratica sono spesso separate, mentre Sun Tzu considera sempre gli assunti generali nel loro contesto. Sebbene nato come manuale di strategia militare, *L'arte della guerra* può essere applicato anche in altri ambiti, come la finanza, l'economia, e le sfide quotidiane. Tuttavia, non va interpretato come un semplice manuale di successo materiale, poiché

⁷⁹Fabio Mini, *“L'arte della guerra cinese: la lezione eterna di Sun Tzu”*, Einaudi, Torino, 2011

l'opera bandisce l'estremismo e l'avidità. Il suo richiamo nella cultura occidentale è evidente in vari contesti, come il film *Wall Street* di Oliver Stone, la serie TV italiana *1992*, e persino in dichiarazioni di figure pubbliche come l'arbitro Nicola Rizzoli.

6.1 Approccio all'opera

“I guerrieri vittoriosi prima vincono e poi vanno in guerra, mentre i guerrieri sconfitti prima vanno in guerra e poi cercano di vincere”

(Sun Tzu, *L'arte della guerra*, VI-V Secolo a.C.)

Il testo di Sun Tzu: uno studio su “L'arte della guerra” si propone di offrire un'analisi rigorosa e approfondita, adottando un approccio filosofico, di uno dei testi fondamentali della filosofia della guerra. L'obiettivo è di esplorare i concetti chiave (ontologia, epistemologia e logica del conflitto) presenti nell'opera del celebre autore cinese del VI-V secolo a.C., Sun Tzu. Per questo motivo, non ci si soffermerà sul contesto storico o sulla figura dell'autore, del quale si conosce poco o nulla. L'intento è di natura metastorica, con la convinzione che l'opera di Sun Tzu debba essere considerata non come una semplice reliquia del passato, ma come uno strumento prezioso tramandato dalla tradizione, da comprendere nella sua essenza, senza perdersi in discussioni storiche o storiografiche.

Pertanto, lasciamo agli storici e ai commentatori l'esplorazione di questi aspetti dell'opera di Sun Tzu, mentre io mi concentrerò sull'aderenza al testo, riportando e commentando alcuni passaggi. Le aggiunte si basano su deduzioni tratte direttamente dalle informazioni contenute nel testo del Ping-Fa (*L'arte della guerra*), in un'ottica filosofica che non teme di proporre nuove interpretazioni o di riprendere concetti già espressi, rischi inevitabili per chi è interessato alla ricerca della conoscenza e della verità.

Nell'ambito delle analisi sulla filosofia della guerra e sulla storia militare, il ruolo degli esempi storici è spesso controverso. Alcuni ritengono che siano utilizzati in modo inappropriato, mentre altri li considerano essenziali per la comprensione dei concetti. Personalmente aderisco a questa seconda posizione, come dimostrato da grandi pensatori come Clausewitz e Liddell Hart; è stato deciso di utilizzare consapevolmente esempi storici per chiarire concetti astratti. Anche se si possono avere interpretazioni divergenti di tali esempi, ritengo che ciò sia segno di una comprensione profonda del concetto stesso.

Questa riflessione, dunque, mira a fornire una visione della filosofia di Sun Tzu, mettendo in luce alcuni aspetti fondamentali dell'arte della guerra e del conflitto in generale. Si tratta di un'analisi di filosofia pura della guerra, intesa come una riflessione sui fondamenti logici del conflitto, indipendentemente dai contesti specifici, un approccio che ritengo pienamente giustificato dalla lettura del Ping-Fa di Sun Tzu.

Sun Tzu non può essere considerato un filosofo nel senso stretto del termine, ma il suo pensiero rivela una visione complessiva del mondo. Pertanto, è possibile esaminare i principi fondamentali del suo pensiero, che rispondono a domande filosofiche fondamentali come "cosa esiste?" e "che cos'è la conoscenza?".

"L'arte della guerra" è un'opera caratterizzata da importanti tesi ontologiche di fondo, che sono alla base di tutte le considerazioni strategiche e tattiche. Sun Tzu crede che ogni decisione nel contesto bellico debba essere fondata sulla comprensione degli elementi essenziali della realtà nelle loro configurazioni specifiche.

I principi ontologici fondamentali sono pochi: il cielo e la terra, l'elemento umano, e il Tao. Da questi derivano altri concetti come la contingenza, lo Shih e l'informazione. Il cielo e la terra rappresentano lo spazio-tempo entro

cui tutto esiste e in cui gli uomini devono agire. Pur essendo principi generali e astratti, le loro combinazioni sono infinite e le loro manifestazioni dipendono dalle configurazioni specifiche di tempo e spazio. Ogni spazio è unico, così come ogni momento temporale, sebbene entrambi siano concetti universali. Il cielo e la terra sono, quindi, le coordinate primarie che determinano l'esistenza di ogni cosa, e senza di esse nulla esisterebbe. Non è possibile ridurre ulteriormente questi principi: lo spazio e il tempo possono essere suddivisi in parti minori, ma non possono essere considerati come derivati dagli eventi. In Sun Tzu, infatti, gli eventi sono il risultato delle interazioni tra gli uomini e lo spazio-tempo, non elementi primari. Questa dipendenza degli eventi dallo spazio-tempo è confermata dal fatto che gli eventi stessi cambiano in base a queste coordinate, non il contrario. Anche se questa interpretazione può essere discutibile in un'ottica puramente filosofica, risulta comunque il modo più semplice di affrontare la natura della guerra, che è strettamente legata a questi tre elementi fondamentali.

L'elemento umano comprende tutti gli aspetti relativi agli esseri umani, come le dimensioni sociali, economiche, conoscitive e militari. Molti fenomeni possono essere ricondotti alle relazioni tra gli uomini. Di conseguenza, l'arte della guerra si basa sulle dinamiche dei rapporti umani nelle specifiche condizioni di spazio e tempo. Sun Tzu analizza anche i mezzi specifici della guerra e il loro ruolo, ma tutto è ricondotto all'elemento umano, poiché è determinato da esso. Per questo motivo, consideriamo l'elemento umano come comprensivo anche degli strumenti e delle risorse utilizzate dagli uomini.

I fenomeni in cui le relazioni umane sono cruciali sono numerosi e Sun Tzu invita continuamente a considerare tutti i fattori in gioco, poiché solo una comprensione completa di questi fenomeni permette di prendere decisioni corrette e influenzare efficacemente gli eventi. Questa complessità è

riconosciuta anche da pensatori come Clausewitz e Liddell Hart, che hanno sottolineato l'importanza di ogni dettaglio nell'analisi della guerra. Sun Tzu, con grande intuizione, ha anticipato questa visione con una precisione ancora insuperata.

Il Tao rappresenta la "Via", intesa come "percorso", "scopo" o "modo giusto". Nel pensiero di Sun Tzu, il Tao unisce tutti i fattori precedentemente discussi in una relazione armoniosa. Non è semplicemente una strada da seguire, ma il percorso virtuoso in cui tutti gli elementi si combinano nel modo corretto per raggiungere l'obiettivo. In questo senso, il Tao rappresenta l'ordine perfetto, l'orientamento ideale degli elementi umani nello spazio-tempo. È come un simbolo matematico che definisce la giusta relazione tra due o più elementi. Non è chiaro se esista un unico Tao o se ci siano molteplici percorsi virtuosi. Tuttavia, anche se esiste un solo percorso ideale, vi sono molti modi per percorrerlo, e questi dipendono direttamente dal generale.

I tre principi – cielo e terra, elemento umano, e Tao – sono irriducibili l'uno all'altro. Il cielo e la terra non possono essere spiegati a partire dagli elementi umani o dal Tao, né dall'unione di entrambi. Lo spazio e il tempo hanno una loro autonomia rispetto all'elemento umano, e il Tao richiede la presenza sia degli uomini che dello spazio-tempo per esistere come via da percorrere. Tuttavia, il Tao possiede una proprietà emergente che va oltre la somma dei suoi componenti: l'ordine corretto. Questa proprietà dimostra che il Tao può essere realizzato in diverse circostanze da individui diversi. Ogni conflitto, quindi, ha il suo Tao specifico, legato alle condizioni contingenti del momento.

Dopo aver dimostrato che i tre principi ontologici fondamentali sono autonomi ma strettamente interconnessi (come dimostrato dal concetto di Tao), possiamo affermare che uno degli assiomi di Sun Tzu è il seguente:

- Gli elementi più primitivi e fondamentali dell'esistenza sono il cielo e la terra, gli individui e il Tao.

Da questo assioma si possono dedurre due teoremi:

- In base al primo principio, gli elementi complessi emergono dalla combinazione degli elementi basilari elencati
- Secondo i primi due principi, tutto ciò che non è né basilare né complesso semplicemente non esiste.

Il terzo teorema ha una conseguenza significativa: non esistono entità ultraterrene o divinità che influenzano l'arte della guerra, perchè non hanno una base esistenziale. Questo implica non solo l'assenza di interventi divini, ma anche la negazione di ogni forma di superstizione, che storicamente ha avuto un ruolo importante nelle strategie militari. Sun Tzu ribadisce questa idea in almeno due occasioni, sottolineando l'irrilevanza della devozione religiosa, anche verso un eventuale dio della guerra. La religione, al massimo, può essere considerata come un elemento umano da sfruttare strategicamente, ma non ha un ruolo intrinseco nelle questioni belliche.

Passando ora ai concetti complessi: la contingenza, lo Shih e l'informazione. La contingenza rappresenta la configurazione degli individui nello spazio e nel tempo. Lo spazio è una realtà astratta che si manifesta in combinazioni sempre diverse di elementi geografici, mentre il tempo è fluido e varia in base agli eventi. Per Sun Tzu, il tempo non è unidimensionale: può essere lineare nel succedersi degli eventi bellici, ma anche circolare quando si osservano fenomeni ripetitivi come le stagioni o il ciclo della vita. La contingenza, quindi, può essere vista sia in modo statico, come una fotografia di un momento specifico, sia in modo dinamico, come il continuo mutamento delle configurazioni nel tempo. Definire la contingenza richiede dunque di identificare gli individui coinvolti e la loro collocazione nello spazio-tempo.

Per definire lo Shih, invece, oltre agli elementi basilari e alla contingenza, è necessaria la presenza di un generale tra gli individui coinvolti, che introduce una diversificazione nelle proprietà umane considerate. Lo Shih è un concetto cruciale nell'arte del conflitto e rappresenta l'energia potenziale che un esercito accumula durante il conflitto, da rilasciare al momento opportuno per sconfiggere il nemico. Questo concetto può essere paragonato al momento esatto in una partita a scacchi in cui una serie di mosse ben coordinate garantisce la vittoria, o alla tensione di un arco, che deve essere rilasciata al momento perfetto per colpire l'obiettivo.

Infine, l'informazione rappresenta ogni fatto conoscibile. Sebbene non sia un elemento fondamentale nel senso ontologico, l'informazione è estremamente complessa e dipende direttamente dalla contingenza. Sun Tzu sottolinea che l'arte della guerra è in gran parte l'arte di sfruttare le informazioni a disposizione. Ogni elemento coinvolto è un'informazione, e la loro evoluzione nel tempo, seguendo le leggi naturali e belliche, è ciò che il generale deve prevedere per prendere decisioni efficaci.

Agli elementi fondamentali come il cielo e la terra, gli individui e il Tao, e agli elementi complessi, si aggiungono le leggi di combinazione, che seguono un semplice principio: un'entità complessa è il risultato della combinazione di due o più entità semplici. Questo principio crea elementi complessi che possiedono proprietà emergenti, superiori alla semplice somma delle parti.

Questa è la base ontologica su cui si fonda il pensiero di Sun Tzu, il che non significa che ogni ambito non possa avere le sue leggi specifiche. Tuttavia, tutto ciò che è trattato all'interno di "*L'arte della guerra*" può essere ricondotto a questi elementi basilari e complessi. È importante notare che il trattato si occupa di "Arte", ovvero dell'applicazione pratica di queste conoscenze. Pertanto, questa ontologia è rilevante solo nella misura in cui

supporta la conoscenza necessaria per ottenere vantaggi concreti e prevenire svantaggi. Il piano epistemologico, ovvero il modo in cui si arriva alla conoscenza, è infatti centrale nel trattato, più dell'ontologia di fondo. Sun Tzu afferma chiaramente che la conoscenza degli elementi fondamentali della realtà è essenziale, ma altrettanto chiaramente sottolinea che tale conoscenza è utile solo se porta a vantaggi tangibili.

6.2 Valutazioni strategiche

L'attenzione verrà posta sul primo capitolo del trattato di Sun Tzu, il quale tratta le valutazioni strategiche e i criteri con cui un generale deve essere giudicato. Questo capitolo è rivolto principalmente al sovrano, la figura che detiene il potere decisionale all'interno di uno Stato. Metaforicamente, in ambito business, si può considerare un generale di guerra come l'organo decisionale all'interno dell'azienda, ovvero colui che prende decisioni strategiche e guida l'impresa verso gli obiettivi. Un sovrano virtuoso è in grado di infondere il Tao (la Via) nelle sue truppe, il che significa che sa comunicare il suo obiettivo in modo così chiaro e convincente che i suoi soldati agiscono come un unico organismo: *“Il Tao è ciò che porta il popolo a condividere lo stesso scopo del governante al punto da non preoccuparsi di vita o morte pur di non deluderlo”*. Sun Tzu presuppone l'esistenza di un principio unificante che permette di evitare dispersioni di energia dovute a spinte individuali o di gruppi, spinte che potrebbero altrimenti divergere dall'obiettivo comune. Se questa unità viene meno, il generale si troverà ad affrontare problemi di sedizione interna, rendendo difficile la conduzione delle operazioni militari: *“Se impieghi un generale che segue le mie valutazioni, egli sarà sicuramente vittorioso. Fallo dunque rimanere. Se impieghi un generale che non segue le mie valutazioni, egli sarà sicuramente sconfitto. Allontanalo”*. Pertanto, le capacità del generale devono essere valutate sulla base di questi principi⁸⁰.

⁸⁰Sun Tzu, *“L'arte della guerra”*, Mondadori, Milano, 2003

I principi esposti da Sun Tzu hanno sia una funzione descrittiva che normativa. Essi offrono una base per l'analisi dell'arte della guerra (e del conflitto in generale), fornendo una definizione di ciò che è considerato positivo o negativo nelle azioni intraprese, oltre a una serie di precetti da seguire nell'organizzazione, pianificazione ed esecuzione delle operazioni militari. Tuttavia, questi principi rimangono a un livello generale e non pretendono di fornire una teoria esaustiva, come potrebbe essere intesa in Occidente, ossia un sistema di assiomi da cui dedurre tutte le possibili conclusioni: *“Gli stratagemmi non possono essere tramandati in anticipo”*. Data la visione ontologica di Sun Tzu, ciò risulterebbe impossibile e contrario alla sua stessa metodologia. In questo contesto, i precetti di Sun Tzu non mirano a dettagliare ogni singola operazione, ma piuttosto a offrire un quadro di riferimento generale per comprendere l'atteggiamento globale da adottare per raggiungere lo scopo finale: la vittoria attraverso la sconfitta del nemico.

Il primo capitolo introduce i principi su cui basarsi nella scelta e nella valutazione del comandante. Il comandante deve conoscere i principi fondamentali della realtà, che sono cinque: *“Il primo fattore è il Tao, il secondo è il cielo, il terzo è la terra, il quarto è il generale, il quinto è il metodo”*. La capacità del generale di adattarsi alle situazioni e di inquadrarle correttamente è una delle sue principali virtù. Sun Tzu sottolinea che la conoscenza è la chiave per dominare l'arte del conflitto e dell'arte della guerra, e tale conoscenza deve comprendere tre aspetti: il dominio di sé, del nemico e delle circostanze. Per ottenere questo dominio, il generale deve essere consapevole dei propri limiti e capacità, conoscere quelli del nemico, e avere una visione chiara della realtà, sia nelle sue basi immutabili (i cinque fattori) sia nelle loro forme contingenti. La conoscenza si acquisisce attraverso un metodo preciso, ma nel primo capitolo Sun Tzu si concentra sull'atteggiamento che bisogna avere nei confronti della

conoscenza stessa. La chiave è la valutazione comparativa, che consente di determinare la vera natura della situazione. Questo principio di “conoscenza per comparazioni” è fondamentale, e si applica anche in contesti più ristretti, come una partita a scacchi, dove il giocatore deve scegliere le mosse che garantiscono il massimo vantaggio.

L'arte della guerra è, in ultima analisi, l'arte dell'inganno, che consiste nel dissimulare le proprie intenzioni e simulare quelle false: *“Quando sei capace, fingi di essere incapace. Quando sei attivo, fingi di essere inattivo. Quando sei vicino, fingi di essere lontano. Quando sei lontano, fingi di essere vicino”*. Il nemico deve essere reso incapace di leggere le nostre intenzioni, rendendoci “inconoscibili”. Confondere il nemico crea un vantaggio strategico, che può essere sfruttato per ottenere la vittoria.

Infine, i principi di Sun Tzu vanno oltre l'arte della guerra e possono essere applicati a qualsiasi situazione conflittuale. Dopo la Seconda Guerra Mondiale e l'avvento della società di massa, il conflitto è diventato parte della vita quotidiana, come evidenziato da filosofi come Horkheimer, Adorno e Foucault⁸¹. Le dinamiche conflittuali sono ora radicate nella coscienza individuale, rendendo gli insegnamenti di Sun Tzu ancora più rilevanti nella comprensione delle realtà contemporanee. Questi principi valgono anche e soprattutto nel business, dove i diversi eserciti sono le imprese e i comandanti sono le figure apicali della gerarchia dell'impresa, che sviluppano strategie e linee guida per “combattere” i nemici, ovvero i competitor, con il fine di ottenere sempre più quote di mercato e massimizzando i profitti.

6.3 Il maestro Sun Tzu

L'arte della guerra è un'opera che raccoglie gli insegnamenti del celebre stratega cinese Sun Tzu. Il testo, noto per la sua influenza nella teoria militare e nella filosofia orientale, ha subito diverse interpretazioni e

⁸¹Pili Giangiuseppe, *“Sun Tzu: uno studio su L'arte della guerra”*, 2013

revisioni nel corso dei secoli, specialmente grazie al contributo dei discepoli di Sun Tzu, che ne hanno ampliato e perfezionato i contenuti. Inizialmente trasmesso attraverso una lunga tradizione orale, L'arte della guerra è stato successivamente messo per iscritto, sebbene non esista una versione univoca dell'opera. Al contrario, esistono numerose varianti, ciascuna con differenze sostanziali che hanno portato gli studiosi a lavorare per individuare una versione che potesse essere considerata la più fedele possibile alle intenzioni originali del Maestro.

La datazione dell'opera risale al IV secolo a.C., in un periodo storico caratterizzato dall'incertezza politica tipica degli stati combattenti della Cina antica. Questo contesto ha influenzato significativamente il contenuto dell'opera, così come la tecnologia militare disponibile all'epoca. La trasmissione orale ha introdotto ulteriori variazioni nel corso del tempo, portando a una stratificazione di significati che gli studiosi hanno cercato di decodificare per restituire un testo che fosse il più possibile autentico⁸². Nonostante queste complessità, L'arte della guerra rimane un'opera di inestimabile valore, in grado di fornire una comprensione profonda delle dinamiche dei conflitti in generale e della guerra in particolare.

Uno degli aspetti più affascinanti di L'arte della guerra è la sua capacità di trasmettere insegnamenti pratici attraverso un linguaggio chiaro e diretto, pur senza mai rinunciare a una profondità filosofica. Tuttavia, è importante comprendere che il testo di Sun Tzu non può essere paragonato a opere come i Principi di Euclide, il Menone di Platone, o l'Organon di Aristotele. A differenza di queste opere, che sono fortemente sistematiche e orientate a un'analisi teorica esaustiva, "L'arte della guerra" si presenta come un'opera tecnica, focalizzata su un'arte pratica piuttosto che su un'elaborazione filosofica formale. Inoltre, essendo nata come opera orale, essa non ha l'intento di fornire una trattazione completa e definitiva, ma piuttosto di guidare il lettore attraverso un percorso di riflessione e apprendimento.

⁸²Sun Tzu, *"L'arte della guerra"*, Mondadori, Milano, 2003

Le contraddizioni interne al testo, che a prima vista possono sembrare un ostacolo alla sua comprensione, in realtà contribuiscono alla sua ricchezza. Da un punto di vista teorico, tali contraddizioni potrebbero sembrare problematiche, ma a livello pratico stimolano il lettore a interpretare e risolvere i dilemmi posti dall'autore. È proprio in questo processo che risiede una delle principali forze del testo: la capacità di coinvolgere attivamente il lettore, spingendolo a sviluppare un pensiero critico e a riflettere sulle questioni poste. In questo senso, l'opera non solo fornisce precetti tecnici, ma diventa uno strumento di formazione intellettuale, in grado di trasformare il lettore stesso.

Un altro elemento distintivo di “L’arte della guerra” è la sua apparente semplicità. Molti dei concetti espressi da Sun Tzu possono sembrare banali o ovvi a un primo sguardo, ma è proprio in questa semplicità che si cela la loro profondità. Ciò che appare banale è spesso ciò che è più difficile da intuire e applicare nella pratica. Sun Tzu riesce a distillare le complessità della guerra in principi fondamentali, che tuttavia richiedono una profonda comprensione per essere effettivamente messi in pratica. Questa capacità di sintetizzare concetti complessi in precetti apparentemente semplici è uno degli aspetti che rendono il testo di Sun Tzu un'opera didattica straordinaria.

Nonostante la sua natura non sistematica, “L’arte della guerra” può essere considerato simile a un trattato formale, come i Principi di Euclide. In questo paragone, l’opera di Sun Tzu si presenta come un insieme di teoremi da cui è possibile ricostruire gli assiomi e le regole di deduzione, anche se questi ultimi non sono esplicitamente enunciati. Questa caratteristica potrebbe sembrare un limite, ma in realtà rappresenta una delle virtù didattiche più peculiari del testo. La mancanza di un sistema rigido di assiomi non impedisce al lettore di comprendere i principi fondamentali della disciplina, ma anzi lo invita a esplorarli e interpretarli autonomamente.

Sun Tzu emerge così come un vero maestro, non tanto perché fornisce risposte definitive, ma perché stimola continuamente l'analisi e l'autocritica nel lettore. Invece di offrire un insieme fisso di assunti di base, Sun Tzu incoraggia il discepolo a impegnarsi in un percorso di addestramento intellettuale e pratico, che lo porterà a padroneggiare i concetti fondamentali dell'arte della guerra. Questo processo di apprendimento, che richiede uno sforzo attivo da parte del lettore, è uno degli aspetti più preziosi del lascito di Sun Tzu. Alla fine di questo percorso, il lettore non solo avrà acquisito una comprensione più profonda della guerra, ma sarà anche diventato un migliore stratega nella vita stessa⁸³.

In definitiva, “L’arte della guerra” non è solo un manuale tecnico di tattiche e strategie militari, ma un'opera di grande profondità che offre insegnamenti universali applicabili a molteplici aspetti della vita. Il più grande contributo di Sun Tzu è forse proprio questo: mostrare come la vita, così come la guerra, richieda strategia, riflessione e adattamento costante, e come ciascuno di noi possa diventare un "grande generale" nella propria esistenza attraverso l'apprendimento e la pratica dei suoi principi.

7 RISULTATI ED EVIDENZE EMPIRICHE

“Il valore di uomo si si misura dalle poche che crea, non dai molti beni che accumula”

(Kahlil Gibran, *poeta e pittore*, 1923)

La pianificazione strategica è un approccio manageriale ampiamente adottato nelle organizzazioni moderne, sia pubbliche che private. Questo approccio si basa sull’idea che una pianificazione metodica e razionale possa migliorare significativamente le prestazioni organizzative. La sua popolarità deriva dal presupposto che la pianificazione strategica sia un’efficace pratica gestionale che porta benefici concreti alle organizzazioni, traducendosi in un miglioramento delle loro performance.

⁸³Pili Giangiuseppe, “*Sun Tzu: uno studio su L’arte della guerra*”, 2013

Tuttavia, non mancano le critiche rivolte a questa metodologia, accusata di essere eccessivamente razionale e di limitare la capacità di pensare in modo strategico e innovativo.

In seguito, si affronta questo dibattito attraverso una meta-analisi di 87 correlazioni tratte da 31 studi empirici, con l'obiettivo di rispondere alla domanda fondamentale: “La pianificazione strategica migliora effettivamente le prestazioni organizzative?”. Utilizzando un approccio di meta-analisi a effetti casuali, i risultati mostrano che la pianificazione strategica ha un impatto positivo, moderato e significativo sulle performance delle organizzazioni. Questo impatto risulta particolarmente rilevante quando le prestazioni vengono misurate in termini di efficacia organizzativa, e quando la pianificazione strategica viene applicata in modo formale, con procedure ben definite⁸⁴.

7.1 Implicazioni pratiche

L'analisi conferma che la pianificazione strategica ha un impatto positivo, moderato e significativo sulle prestazioni delle organizzazioni, sia nel settore pubblico che in quello privato, e in contesti geografici diversi. I risultati suggeriscono che, nonostante le critiche, la pianificazione strategica dovrebbe essere considerata una componente fondamentale delle pratiche manageriali contemporanee. La formalità del processo di pianificazione, che comprende l'analisi interna ed esterna dell'organizzazione e la formulazione di obiettivi, strategie e piani d'azione, è un elemento cruciale per migliorare le prestazioni organizzative⁸⁵. In particolare, la pianificazione strategica risulta particolarmente efficace nel migliorare l'efficacia organizzativa, ovvero la capacità delle organizzazioni di raggiungere i propri obiettivi prefissati. Tuttavia, non sempre si dimostra altrettanto utile per migliorare l'efficienza, intesa come ottimizzazione delle risorse.

⁸⁴Bert G., Walker R. M., Monster J., “Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis”, *Public administration review*, 2019

⁸⁵Andrews K. R., David D. K., “The concept of corporate strategy”, Homewood, 1987

7.2 Evoluzione e diffusione della pianificazione strategica

Storicamente, la pianificazione strategica ha avuto origine nel settore privato, dove è stata utilizzata come uno strumento chiave per allineare l'organizzazione con il suo ambiente e raggiungere gli obiettivi di business.

A partire dagli anni '80, l'approccio ha iniziato a diffondersi anche nel settore pubblico, in particolare grazie alle riforme ispirate al New Public Management (NPM). Queste riforme, che promuovevano l'adozione di pratiche manageriali tipiche del settore privato nelle amministrazioni pubbliche, hanno visto nella pianificazione strategica uno strumento per migliorare la performance delle organizzazioni pubbliche.

Esempi di questa diffusione includono l'adozione della pianificazione strategica nelle municipalità norvegesi, nelle agenzie di trasporto pubblico degli Stati Uniti e nelle organizzazioni pubbliche canadesi. Inoltre, la pianificazione strategica è stata al centro di diverse iniziative di riforma nel settore pubblico, come il GPRA Modernization Act negli Stati Uniti, il programma Best Value in Inghilterra e Galles, e il Ciclo di Politica e Gestione nelle Fiandre. Queste riforme dimostrano come la pianificazione strategica sia stata percepita positivamente dai decisori politici, diventando un elemento centrale della gestione pubblica.

7.3 Critiche e dibattito sulla pianificazione strategica

Nonostante la sua diffusione e popolarità, la pianificazione strategica è stata oggetto di critiche da parte di studiosi di organizzazioni sia pubbliche che private. Tra i critici più noti, Henry Mintzberg ha sostenuto che la pianificazione strategica non equivale necessariamente al pensiero strategico e potrebbe addirittura ostacolarlo. Mintzberg e altri critici come Roger Martin hanno messo in discussione l'efficacia della pianificazione strategica, sostenendo che essa possa indurre i manager a credere erroneamente che la strategia possa essere completamente controllata

attraverso una pianificazione formale. Inoltre, in contesti pubblici caratterizzati da alta politicizzazione e adattabilità, è stato argomentato che la pianificazione strategica potrebbe non essere efficace, o addirittura controproducente⁸⁶.

Queste critiche alimentano un dibattito ancora aperto sull'efficacia della pianificazione strategica, soprattutto nel contesto pubblico. L'articolo si propone di affrontare questa dissonanza tra la popolarità della pianificazione strategica e le sue critiche attraverso una rigorosa analisi empirica. Grazie alla meta-analisi condotta, gli autori sono riusciti a dimostrare che, nonostante le critiche, la pianificazione strategica ha effettivamente un impatto positivo sulle prestazioni organizzative.

7.4 Teorie alla base della pianificazione strategica

Dal punto di vista teorico, la relazione tra pianificazione strategica e performance organizzative è sostenuta da diverse teorie. Il modello di politica di Harvard sostiene che il successo organizzativo dipende dal grado di adattamento tra l'organizzazione e il suo ambiente, un concetto che può essere realizzato attraverso strumenti come l'analisi SWOT. La teoria della pianificazione sinottica, invece, argomenta che un approccio sistematico e razionale al processo decisionale produce risultati migliori rispetto a un approccio più intuitivo o basato sull'istinto⁸⁷. La pianificazione strategica, quindi, viene vista come un mezzo per implementare queste teorie nella formulazione di strategie organizzative. Un'altra teoria rilevante è la teoria degli obiettivi, che propone che le organizzazioni con obiettivi chiari e definiti performano meglio, poiché questi obiettivi permettono di focalizzare le attività e le risorse sui problemi principali e di rendere esplicite le priorità organizzative. La pianificazione strategica, tipicamente, porta alla definizione di strategie, obiettivi e piani concreti, fornendo una chiara direzione sia all'organizzazione che ai suoi stakeholder.

⁸⁶Bovaird T., *“Emergent strategic management and planning mechanism in complex adaptive systems”*, Public Management Review, 2008

⁸⁷Cicerchia A., *“Pianificazione strategica e ambiente: teorie, metodi, strumenti ed esperienze internazionali”*, FrancoAngeli, 2000

7.5 Contesto e moderatori dell'efficacia della pianificazione strategica

L'efficacia della pianificazione strategica non è uniforme in tutti i contesti, e può essere influenzata da diversi fattori moderatori. Ad esempio, la formalità del processo di pianificazione, l'ampiezza della partecipazione degli stakeholder e la completezza dell'analisi strategica sono tutti elementi che possono variare e influenzare l'impatto della pianificazione strategica sulle prestazioni organizzative.

Inoltre, il contesto settoriale (pubblico vs privato) e geografico (Stati Uniti vs altri paesi) può influenzare l'efficacia della pianificazione strategica. I risultati dell'articolo indicano che, indipendentemente dal settore e dalla geografia, la pianificazione strategica tende ad avere un effetto positivo sulle performance, anche se l'efficacia può variare in base al disegno di ricerca e ai dati utilizzati per misurare le performance.

7.6 Evidenze empiriche

In sintesi, viene dimostrato come attraverso una solida base empirica, la pianificazione strategica, nonostante le critiche, rimane uno strumento utile ed efficace per migliorare le prestazioni organizzative, soprattutto quando viene applicata in modo formale e strutturato. Le implicazioni per la teoria, la ricerca e la pratica della gestione pubblica sono significative: la pianificazione strategica dovrebbe essere considerata una pratica standard nelle organizzazioni moderne, e ulteriori studi potrebbero approfondire come ottimizzare i processi di pianificazione per massimizzare l'impatto sulle performance. Le recenti ricerche sulla performance organizzativa (PO) hanno evidenziato che essa non è un costrutto unidimensionale, ma comprende diverse dimensioni, tra cui efficienza, efficacia e performance finanziaria, oltre a concetti legati alla governance, come i risultati sociali e la reattività verso i clienti. Gli studiosi hanno quindi chiesto di approfondire quali dimensioni della PO siano maggiormente influenzate dalle variabili di

gestione, organizzazione e ambiente. Pertanto, sorge la questione se la pianificazione strategica (PS) sia altrettanto efficace in tutte le dimensioni della PO. Per rispondere a questa domanda e per incoraggiare un approccio multidimensionale nella ricerca sulla PO, si analizza se l'impatto della PS sulla PO varia a seconda che quest'ultima sia misurata come efficienza, efficacia, reattività, risultati o performance finanziaria.

Le differenze tra organizzazioni pubbliche e private sono state oggetto di studio nel contesto della relazione tra PS e PO. Ad esempio, Boyne (2002) ha rilevato che le organizzazioni pubbliche sono più burocratiche e che i manager del settore pubblico tendono ad avere un minor impegno verso la propria organizzazione, il che potrebbe rendere più difficile l'efficacia della PS⁸⁸. Inoltre, Buelens e Van den Broeck (2007) hanno osservato che i dipendenti del settore pubblico sono meno motivati da stimoli esterni rispetto ai loro colleghi del settore privato. Tuttavia, Mazzucato (2015) ha messo in discussione molte delle differenze stereotipate tra i due settori, suggerendo che l'impatto della PS sulla PO potrebbe essere simile in entrambi. Nonostante ciò, la questione rimane aperta e per questo si considera la distinzione tra pubblico e privato come moderatore per chiarire questo dibattito.

La PS ha una forte impronta statunitense, con modelli come quello di Harvard che hanno introdotto strumenti come l'analisi SWOT. Anche se la ricerca sulla PS nel settore pubblico proviene principalmente dagli Stati Uniti, ciò non significa che non vi siano studi in altri contesti. Tuttavia, è importante chiedersi se i modelli di PS Statunitensi siano efficaci anche al di fuori di tale contesto. Le differenze istituzionali, come un maggiore controllo politico e sindacati più forti nell'Unione Europea, rendono rilevante capire se la PS sia altrettanto efficace nel migliorare la PO sia negli Stati Uniti che in altri contesti.

⁸⁸Codecasa G., *"Pianificazione strategica in Italia: modello o retorica di governo?"*, Politecnico di Milano, 2009

Gran parte della ricerca sulla PS si basa su sondaggi trasversali singoli per misurare le variabili indipendenti e dipendenti, il che potrebbe causare un bias di fonte comune. Questo accade quando le stesse fonti di dati sono utilizzate per misurare entrambe le variabili, causando una sovrapposizione di variabilità che può gonfiare le correlazioni. Per verificare se questo bias influisce anche sulla relazione tra PS e PO, si esamina se tale relazione differisce quando si utilizzano dati da fonti comuni o multiple.

In sintesi, questo studio attraverso una revisione sistematica della letteratura e una meta-analisi di 31 articoli empirici, ha sintetizzato i risultati su 87 correlazioni tra PS e PO. I risultati indicano che la PS ha un impatto positivo e significativo sulla PO, con effetti moderati. Tuttavia, ci sono differenze significative in base alle dimensioni della PO, ai settori (pubblico o privato), ai contesti geografici (USA o non-USA) e all'uso di dati da fonti comuni o multiple. Di seguito i risultati dello studio:

Correlations	Population Effect Size	95% CI	Chi-squared	I ²	Tau ²	z
87 (31 studies)	.229	[.186, .271]	1,020.60***	91.6%	.032	10.58***
31 (31 studies)	.255	[.177, .333]	342.94***	91.3%	.041	6.39***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Fig. 21 – Risultati della meta-analisi a effetti casuali

La tabella presenta i risultati della meta-analisi a effetti casuali, ottenuta utilizzando la trasformazione da r a Z di Fisher. Innanzitutto, è stata svolta un'analisi per tutte le 87 correlazioni. In secondo luogo, è stata calcolata una media dimensione dell'effetto per studio e l'analisi è stata ripetuta per 31 correlazioni come un ulteriore controllo di robustezza. In entrambi i casi, l'effetto popolazione la dimensione era positiva (0,229, 0,255) e significativa ($p < 0,001$). La forza della dimensione dell'effetto significativa e positiva sulla popolazione era classificato come da piccolo a moderato, anche se più vicino al moderato (0,30) che piccolo (0,10). Questi risultati

suggeriscono che la PS avesse un impatto significativo, positivo e moderato sulla PO, basato su analizzato l'evidenza empirica.

Il grafico presenta i risultati della meta-regressione a effetti casuali con errori standard clusterizzati a livello di studio. Lo studio ha previsto circa il 71% della variazione dell'effetto complessivo del modello era statisticamente significativo. Le dimensioni dell'effetto non variavano significativamente tra PS formale e PS completa. Tuttavia, il PS partecipativo ha avuto, in media, una dimensione dell'effetto significativamente inferiore.

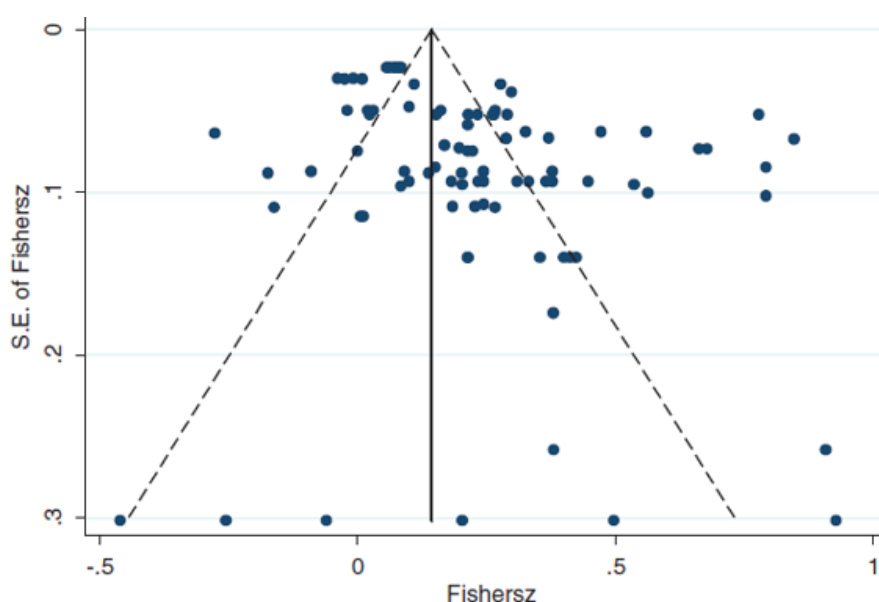


Fig. 22 – Risultati della meta-regressione a effetti casuali

L'analisi ha indicato che le dimensioni dell'effetto erano più forti quando la PO veniva misurata come efficacia organizzativa. In altre dimensioni l'impatto è stato più debole. In relazione ai moderatori contestuali, non è stato riscontrato alcun dato statistico, cioè le dimensioni dell'effetto non sono aumentate in modo significativo. Infine, c'erano prove di problemi con bias delle fonti comuni, perché gli studi che utilizzavano più fonti di dati, in media, hanno riportato dimensioni dell'effetto significativamente inferiori. Tutto ciò sottolinea chiaramente l'effetto

Moderators	Coefficient	Robust Standard Error	95% CI
Constant	.417**	.108	[.197, .637]
Strategic planning (reference = formality)			
Comprehensiveness	-.011	.045	[-.102, .080]
Participation	-.129*	.058	[-.247, -.010]
Organizational performance (reference = effectiveness)			
Efficiency	-.357**	.125	[-.612, -.102]
Outcomes	-.199	.121	[-.446, .047]
Responsiveness	-.061	.167	[-.402, .280]
Multiple	-.150	.097	[-.348, .049]
Financial performance	-.141	.102	[-.350, .068]
Sector (reference = private)			
Public sector	.068	.070	[-.076, .211]
Both	.159	.110	[-.066, .384]
Country (reference = U.S.)			
Non-U.S.	.027	.071	[-.117, .172]
Both	-.085	.067	[-.222, .052]
Data source (reference = common)			
Multiple source	-.164*	.063	[-.293, -.035]
Number of observations		87 correlations	
F-value		48.25***	
R ²		.7127	
Root MSE		1.0523	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Standard errors are clustered at the study level ($N = 31$).

particolarmente potente della PS, soprattutto quando la PO è misurata come efficacia.

Questa meta-analisi ha sintetizzato oltre 20 anni di studi empirici sulla pianificazione strategica (PS) per identificare il suo contributo alle prestazioni organizzative (PO). Sebbene la SP rimanga

estremamente popolare, le critiche nei suoi

Fig. 23 – Meta-analisi dell'impatto della PS sulla PO

confronti sono altrettanto diffuse. Questo articolo fornisce prove empiriche che arricchiscono il dibattito tra i sostenitori e i critici della PS e offre spunti sulle condizioni in cui la PS si è dimostrata particolarmente efficace.

Al centro dell'analisi c'è l'osservazione che la PS è ampiamente adottata nelle organizzazioni pubbliche, in parte perché si presume che il successo ottenuto nel settore privato possa essere replicato anche nel settore pubblico. Il nostro studio supporta questa ipotesi, riscontrando un impatto positivo, moderato e significativo della PS sulle prestazioni organizzative (PO). La meta-analisi mostra che questa relazione è valida sia nel settore pubblico che in quello privato e in contesti geografici diversi.

Inoltre, i risultati indicano che l'impatto della PS è particolarmente forte quando viene misurata come PS formale, mentre l'PO è misurata in termini di efficacia. Tuttavia, emerge che l'efficacia della PS tende a diminuire quando si utilizzano dati provenienti da fonti multiple, suggerendo che studi basati su una singola fonte di dati potrebbero mostrare effetti più marcati.

Questi risultati hanno importanti implicazioni per la teoria, la ricerca e la pratica nella gestione pubblica, indicando che l'adozione di pratiche di pianificazione strategica formale può avere un impatto positivo significativo sulle prestazioni organizzative.

7.7 Osservazioni finali

“Tutti possono vedere le mie tattiche, nessuno può conoscere la mia strategia”

(Sun Tzu, *L'arte della guerra*, VI-V Secolo a.C.)

Questo studio ha esaminato in profondità l'efficacia della Pianificazione Strategica (PS) nelle organizzazioni pubbliche, un argomento di crescente interesse dato l'ampio utilizzo della PS sia nel settore pubblico che in quello privato. La convinzione alla base di questa diffusione è che la PS, avendo dimostrato la sua utilità nel settore privato, possa fornire benefici significativi anche alle organizzazioni pubbliche. I risultati di questa meta-analisi supportano tale ipotesi, evidenziando un impatto positivo, moderato e statisticamente significativo della PS sulle prestazioni organizzative (PO).

La Pianificazione Strategica è rimasta una pratica popolare nelle organizzazioni pubbliche, in parte perché si è creduto che, avendo funzionato nel settore privato, potesse essere ugualmente efficace nel pubblico. Tuttavia, la sua popolarità non può essere attribuita unicamente a un'imitazione meccanica del settore privato. La meta-analisi dimostra che l'efficacia della PS è riscontrabile in una vasta gamma di settori e contesti

geografici, suggerendo che non si tratta di una semplice moda manageriale, ma di una pratica solida e ben fondata che può generare risultati concreti.

In particolare, la PS ha dimostrato di avere un effetto positivo significativo sulle PO, soprattutto quando viene adottata in modo formale, con un approccio sistematico e ben strutturato. Le organizzazioni che implementano una PS formale, che include un'analisi dettagliata dell'ambiente interno ed esterno e la definizione di obiettivi chiari, tendono a ottenere risultati migliori. Questo tipo di approccio sembra essere particolarmente efficace nel migliorare l'efficacia dell'organizzazione, ossia la sua capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, mentre l'impatto sull'efficienza, intesa come ottimizzazione delle risorse, è risultato meno significativo.

Dal punto di vista teorico, questo studio confronta diverse prospettive sulla PS. Il modello di Harvard, la teoria della pianificazione sinottica e la teoria degli obiettivi offrono una visione positiva della PS, descrivendola come uno strumento che aiuta le organizzazioni a sviluppare strategie chiare, ben pensate e orientate al miglioramento delle loro performance. Secondo queste teorie, la PS fornisce un quadro sistematico e analitico che aiuta le organizzazioni a trovare un equilibrio con l'ambiente esterno, assicurando che gli obiettivi definiti siano raggiungibili e chiaramente comprensibili sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

D'altra parte, critiche come quelle basate sul gradualismo logico e sulla teoria della complessità mettono in discussione la rigidità di un approccio formale alla pianificazione. Questi modelli suggeriscono che la PS, se applicata in maniera troppo rigida, potrebbe ridurre la capacità di un'organizzazione di adattarsi a cambiamenti imprevisti. Tuttavia, i risultati della meta-analisi non supportano queste critiche, dimostrando che la PS non solo è efficace in contesti differenti, ma non comporta necessariamente

una riduzione della flessibilità organizzativa. Questo risultato è particolarmente rilevante per le organizzazioni che operano in ambienti dinamici e mutevoli.

Inoltre, è emerso che la PS è un concetto multidimensionale, in cui diverse componenti contribuiscono in modo differente alle PO. Ad esempio, la pianificazione strategica comprensiva, che prevede un'ampia esplorazione delle opzioni strategiche disponibili, è risultata quasi altrettanto efficace quanto la pianificazione formale. Questo suggerisce che la PS non dovrebbe limitarsi a essere un processo formalizzato, ma dovrebbe includere una riflessione approfondita e la valutazione di alternative strategiche, favorendo un approccio deliberato e ponderato.

L'inclusione degli stakeholder durante il processo di PS, che teoricamente avrebbe dovuto avere un impatto positivo sulle PO, si è rivelata meno significativa di quanto ipotizzato. Coinvolgere una vasta gamma di stakeholder, infatti, può rendere il processo di pianificazione più complesso e difficilmente gestibile, il che potrebbe spiegare i risultati meno marcati. Tuttavia, in un'era di Nuova Governance Pubblica, la partecipazione rimane un tema centrale, e ciò suggerisce che future ricerche dovrebbero esplorare non solo l'effetto diretto della partecipazione, ma anche come essa possa agire da moderatore nella relazione tra PS e PO. In particolare, sarà importante comprendere come gestire efficacemente il coinvolgimento degli stakeholder, garantendo che la partecipazione non ostacoli il processo decisionale ma lo arricchisca.

Un'altra scoperta rilevante è che l'impatto della PS varia a seconda delle diverse dimensioni delle PO. La PS ha dimostrato di avere un effetto particolarmente forte sull'efficacia, intesa come capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi, mentre il suo impatto sull'efficienza è stato meno marcato. Questo risultato conferma che la PS,

pur richiedendo risorse organizzative significative, è più orientata a migliorare la capacità di implementare strategie e piani, piuttosto che a ottimizzare immediatamente l'uso delle risorse. Lo studio ha inoltre evidenziato che non vi sono differenze significative tra il settore pubblico e privato, né tra contesti geografici differenti, per quanto riguarda l'efficacia della PS. Questo suggerisce che la PS è una pratica manageriale applicabile universalmente, in grado di migliorare le prestazioni organizzative indipendentemente dal contesto settoriale o geografico. Tuttavia, sarà necessario un approfondimento teorico futuro per esplorare le variabili organizzative, ambientali e istituzionali che potrebbero influenzare la relazione tra PS e PO.

Infine, la ricerca invita a esplorare ulteriormente alcuni aspetti specifici della PS, come il ruolo della flessibilità e della creatività nel processo di pianificazione, e come la raccolta di dati da più fonti possa influenzare i risultati. Dal punto di vista pratico, la PS non dovrebbe essere considerata semplicemente una questione di avere un piano, ma piuttosto un processo strutturato e riflessivo che coinvolge l'analisi dell'ambiente, la definizione chiara di obiettivi e la considerazione attenta di diverse opzioni strategiche prima di prendere decisioni.

In conclusione, la Pianificazione Strategica si conferma come uno strumento efficace e di valore nelle organizzazioni contemporanee, nonostante le critiche che suggeriscono una sua presunta rigidità. La meta-analisi dimostra che la PS ha un impatto positivo significativo sulle prestazioni organizzative, e che le critiche, pur valide in certi contesti, non sono sufficientemente supportate da evidenze empiriche. Tuttavia, rimangono numerose aree da esplorare, tra cui l'efficacia della PS in sistemi complessi e la sua influenza su dimensioni diverse delle PO. Con queste prospettive, lo studio incoraggia ulteriori ricerche e riflessioni teoriche su questo tema cruciale.

CONCLUSIONI

“Il successo è l’abilità di passare da un fallimento all’altro senza perdere l’entusiasmo”

(Winston Churchill, *Politico e statista britannico*, 1874-1965)

"Non c'è vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare." Questa celebre massima di Seneca descrive perfettamente l'importanza della pianificazione strategica per le imprese moderne. In un mondo sempre più incerto e complesso, le organizzazioni che mancano di una direzione chiara e ben strutturata si trovano ad affrontare sfide insormontabili, incapaci di adattarsi ai cambiamenti rapidi del mercato. Non pianificare significa, in sostanza, lasciarsi alla mercé degli eventi, sperando che la sorte possa condurre l'azienda verso un porto sicuro.

Questa tesi ha esplorato in modo approfondito il ruolo della **strategia aziendale** e della **pianificazione strategica** come strumenti fondamentali per la sopravvivenza e il successo delle imprese. Attraverso una serie di analisi teoriche e pratiche, abbiamo cercato di rispondere alla domanda centrale: **la pianificazione strategica porta davvero valore aggiunto alle imprese, o è solo una pratica fumo negli occhi?**

Le evidenze emerse durante il percorso di ricerca hanno dimostrato che la pianificazione strategica non solo aggiunge valore tangibile, ma è essenziale per orientare le decisioni di un'azienda verso il raggiungimento di obiettivi di lungo termine. Le imprese che adottano un approccio strategico strutturato e consapevole, capaci di integrare l'analisi interna ed esterna, si posizionano meglio per affrontare l'incertezza e la volatilità del contesto competitivo. È stato dimostrato come il **vantaggio competitivo** nasca non solo dalla capacità di essere più veloci o più efficienti, ma

soprattutto dalla capacità di prevedere e adattarsi ai cambiamenti del mercato.

Uno dei punti centrali della tesi è stata la riflessione sul legame tra strategia e risultati. Le imprese che sanno identificare e gestire i propri obiettivi strategici, utilizzando strumenti come il piano di marketing, il piano operativo e l'analisi economico-finanziaria, sono in grado di ottenere risultati superiori. Le decisioni prese sulla base di un processo strategico ben costruito garantiscono la sostenibilità a lungo termine, consentendo di affrontare le sfide con risorse e piani d'azione adeguati. D'altra parte, quelle aziende che non riescono a dotarsi di una pianificazione strategica chiara e strutturata rischiano di fallire, sopraffatte dall'inerzia organizzativa e dall'incapacità di rispondere alle minacce esterne.

Particolarmente illuminante è stato il confronto tra i principi di Sun Tzu e la strategia moderna. Sun Tzu, nel suo celebre trattato "L'Arte della Guerra", aveva già individuato i pilastri della pianificazione strategica che sono tuttora rilevanti: conoscere sé stessi, conoscere l'avversario e anticipare i cambiamenti. Il principio della "flessibilità" strategica, presente sia nelle antiche strategie militari che nei modelli aziendali moderni, emerge come un elemento chiave per mantenere la competitività. L'adozione di una pianificazione dinamica, capace di adattarsi alle trasformazioni ambientali, permette alle imprese di gestire non solo le opportunità, ma anche le minacce, con maggiore prontezza e consapevolezza.

Un altro aspetto significativo esplorato in questa tesi è stato il dibattito sulle **critiche alla pianificazione strategica**. Se da un lato alcuni sostengono che la pianificazione sia troppo rigida o che possa intralciare l'innovazione, dall'altro le evidenze mostrano che le aziende più performanti non rinunciano alla pianificazione. Anzi, sanno coniugare la struttura strategica con la capacità di innovare, costruendo **modelli di business flessibili** che

permettono di adeguare le strategie in tempo reale. Questo equilibrio tra pianificazione e flessibilità rappresenta il vero segreto del successo di molte organizzazioni leader di mercato.

L'analisi empirica presentata nel settimo capitolo ha ulteriormente rafforzato l'idea che le imprese di successo non solo implementano processi di pianificazione strategica, ma lo fanno in modo coerente e allineato con i loro obiettivi di lungo termine. Le imprese che investono nella pianificazione non solo migliorano le loro performance economico-finanziarie, ma riescono a costruire **sistemi organizzativi** più resilienti, pronti ad affrontare shock esterni e in grado di anticipare le mosse dei concorrenti.

In conclusione, la **pianificazione strategica** non è solo un esercizio teorico, né tanto meno una moda passeggera. È una necessità per tutte le organizzazioni che aspirano a prosperare nel lungo periodo. Pianificare non significa predire il futuro, ma prepararsi ad affrontarlo con gli strumenti adeguati. Le aziende che riescono a farlo bene costruiscono una base solida su cui poggiare il loro successo futuro, mentre quelle che ignorano l'importanza della strategia si condannano a vivere di emergenze e decisioni improvvisate.

Come un navigatore esperto che utilizza mappe e strumenti di navigazione per guidare la sua imbarcazione verso la destinazione desiderata, l'azienda che pianifica strategicamente non si limita a reagire agli eventi, ma li anticipa, sfruttando il vento a favore e riducendo l'impatto delle tempeste. In definitiva, le imprese che integrano la strategia nel loro DNA organizzativo non solo sopravvivono, ma prosperano in un mondo sempre più incerto e competitivo. Quelle che non lo fanno, invece, rischiano di essere spazzate via, lasciando il posto a concorrenti più agili, preparati e proattivi.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Andrews K. R., David D. K., *“The concept of corporate strategy”*, Homewood, 1987
- Andrews K., *“The concept of Corporate Strategy”*, Irwin Professional Publishing, 1971
- Ansoff I., Declerck R. P., Hayes R. L., *“From strategic planning to strategic management”*, Wiley & Sons, New York, 1976
- Ansoff I., *“Corporate Strategy”*, McGraw-Hill, New York, 1965
- Ansoff I., *“Corporate Strategy”*, McGraw-Hill, New York, 1965
- Bartoli F., *“Tecniche e strumenti per l’analisi economico-finanziaria”*, 2006
- Bassi G., *“Il business plan e la sua comunicazione all’interno dell’organizzazione”*, 2018
- Bert G., Walker R. M., Monster J., *“Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis”*, Public administration review, 2019
- Bertini U., *“Il sistema d’azienda”*, Giappichelli Editore, Torino, 1990
- Bilotti A., Scaglioso C., *“Identità e professionalità nel terzo settore: orientamento strategico di fondo con uno sguardo internazionale”*, 2016
- Borello A., *“Il business plan”*, 2022
- Bovaird T., *“Emergent strategic management and planning mechanism in complex adaptive systems”*, Public Management Review, 2008
- Brinconi e Cavaciocchi, *“Business Plan, Il manuale per costruire un efficace piano d’impresa”*, 2001
- Burrelli A., Guercini S., *“Rappresentazione strategica del mercato e segmentazione in rapporto alle nuove tendenze dell’ambiente di marketing”*, 2000
- Chandler A. D., *“Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”*, The M.I.T. Press, 1962
- Chandler A. D., *“Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”*, The M.I.T. Press, 1962
- Ceroli P., Ruggieri M., *“L’analisi di bilancio per indici e per flussi. Profili teorici e dinamiche operative”*, 2013

- Cerri A., Sottoriva C., *“Strategie d’impresa e livelli di classificazione delle aree strategiche d’affari”*, 2010
- Chakravarthy B. S., Lorange P., *“Managing the strategy process”*, Prentice-Hall International, 1991
- Cicerchia A., *“Pianificazione strategica e ambiente: teorie, metodi, strumenti ed esperienze internazionali”*, FrancoAngeli, 2000
- Cicerchia Annalisa, *“Pianificazione, strategia e ambiente”*, FrancoAngeli, 2000
- Codecasa G., *“Pianificazione strategica in Italia: modello o retorica di governo?”*, Politecnico di Milano, 2009
- Daft L.R., *“Organizzazione aziendale”*, 2004
- Di Sabato F., *“Istituzioni di Diritto Commerciale”*, Milano, Giuffrè Editore, 2006
- Drucker P. F., *“The Practice of Management”*, Harper & Row, New York, 1954
- Ferrero e Dezzani, *“Le analisi di bilancio. Indici e flussi”*, 1979
- Fontana F., Caroli M., *“Economia e gestione delle imprese”*, McGraw-Hill, 2006
- Gibbs M., *“Strategia e Business Plan per l’impresa internazionale”*, 2010
- Gibelli M. C., *“Piano strategico e pianificazione strategica: un’integrazione necessaria”*, 2007
- Gibelli M. C., *“Piano strategico e pianificazione strategica: un’integrazione necessaria”*, 2007
- Govindarajan V., *“Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations”*, Academy of Management Review, 1986
- Grant R. M., *“L’analisi strategica per le decisioni aziendali”*, Il Mulino, 1999
- Grant R. M., *“L’analisi strategica per le decisioni aziendali”*, p. 27, Il Mulino, 1999
- Guarda C., *“Il ROI e l’indice di redditività per la valutazione della performance manageriale”*, 2017
- Hamel G., Prahalad C.K., *“Strategic intent”*, Harvard Business Review, vol. 67, 1989

- Hax A. C., Majluf N. S., *“La gestione strategica dell’impresa”*, 1991
- Hayes A. H., Abernathy W. J., *“Managing our way to economic decline”*, Harvard Business Review, vol 58, 1980
- Isoraité M., *“Marketing mix theoretical aspects”*, International Journal of Research-Granthaalayah, 2016
- Isotta F., *“La progettazione organizzativa, problemi e soluzioni”*, Padova, 2008
- Kerin A. R., *“Marketing”*, Milano, McGraw-Hill Italia, 2007
- Kim C. W., Mouborgne R., *“Strategia oceano blu, vincere senza competere”*, Milano, 2005
- Kotler P., *“Marketing management”*, La pianificazione di marketing, Milano, 2005
- Lambin, *“Marketing strategico operativo”*, McGraw-Hill Education 2004
- Lombardi M., *“Apprendimento e strutture organizzative”*, 2002
- Lombardi M., *“Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie, Il senso e il valore della pubblicità”*, Franco Angeli, Milano, 2006
- Manzoni P., *“Il piano strategico d’azienda”*, 2013
- Martinelli Flavia, *“La pianificazione strategica in Italia e in Europa”*, 2009
- Mazza L., *“Difficoltà della pianificazione strategica”*, 2010
- Mini Fabio, *“L’arte della guerra cinese: la lezione eterna di Sun Tzu”*, Einaudi, Torino, 2011
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lample J., *“Strategy safari”*, Financial Times, 1998
- Mintzberg H., *“Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations”*, Free Press, New York, 1989
- Monti E., *“Manuale di finanza per l’impresa”*, 2009
- Normann R., *“Le condizioni di sviluppo dell’impresa”*, ETAS, 1979
- Pascale R., Athos A., *“The art of Japanese Management”*, Penguin, London, 1981

- Pili Giangiuseppe, *“Sun Tzu: uno studio su L’arte della guerra”*, 2013
- Porter M., *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, 1996
- Porter M., *“Il vantaggio competitivo”*, Torino, Einaudi, 2004
- Porter M., *“La strategia competitiva: analisi per le decisioni”*, Tipografia Compositori, 1982
- Ralph S. D., *“The seven military classics of ancient China”*, New York, Basic Books, 2007
- Ramusino Cotta E., Onetti A., *“Strategia d’impresa, obiettivi-contesto d’impresa”*, Il Sole24ore, 2013
- Rappaport A., *“La strategia del valore”*, Franco Angelini, Milano, 1989
- Rispoli M., *“Sviluppo dell’impresa e analisi strategica”*, Il Mulino, Bologna, 2002
- Ronchi L., *“Pianificazione a lungo termine e strategie d’impresa”*, Franco Angeli, 1971
- Ross A. S., *“Fondamenti di finanza aziendale”*, Bologna, Il Mulino, 2005
- Russo, P., Coda, V., Invernizzi, G., *“Strategia e risultati”*, McGraw-Hill Education, Milano 2017
- Sabbadin E., *“L’evoluzione del marketing e della promozione”*, Milano, Franco Angeli, 1997
- Schilling M. A., *“Strategic Management of Technological Innovation”*, McGraw-Hill, 2010
- Sun Tzu, *“L’arte della guerra”*, Milano, Mondadori, 2003
- Sun Tzu, *“L’arte della guerra”*, Milano, Rizzoli, 2001
- Verdoliva L., *“La segmentazione”*, 2017
- Von Clausewitz, *“Vom Kriege”*, Berlino, 1832
- Zott C., Amit R., Massa L., *“The business model: recent developments and future research”*, Journal of management 2011

