

*Planning is bringing the future into the present so that you can do something about it now.*

A. LAKEIN, *How to get control*, p. 7

## Capitolo 1

# La pianificazione strategica e operativa

SOMMARIO: 1. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo e gli equilibri aziendali. – 2. La strategia e la pianificazione strategica. – 3. Le fasi e gli strumenti della pianificazione strategica. – 4. La pianificazione operativa e la programmazione. Aspetti generali. – 5. I modelli per la valutazione economico-finanziaria delle strategie.

### 1. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo e gli equilibri aziendali

La pianificazione, la programmazione e il controllo costituiscono un ambito disciplinare specialistico della più ampia Economia Aziendale, tradizionalmente incardinato nell'alveo della *rilevazione*, perché, in origine, si è sviluppato intorno a metodologie analitiche, specialmente di natura contabile<sup>1</sup>.

La rilevazione alla quale si fa riferimento in questa sede si concentra su fatti interni di gestione (anche se non si limita esclusivamente ad essi) che, opportunamente rappresentati, sono di interesse del management e di altri operatori aziendali.

Pertanto, si distingue dalla rilevazione delle operazioni di scambio fra l'azienda e terze economie che è, invece, strumentale alla predisposizione dell'informazione economico-finanziaria vincolata. Quest'ultima è rivolta principalmente a destinatari esterni e, tipicamente, è oggetto di studio delle materie ragionieristiche.

Nella prospettiva economico-aziendale, la pianificazione, la programmazione e il controllo sono osservati in un'ottica sistemica e per questo concepiti come un insieme coordinato di elementi, caratterizzato da un elevato grado di interazione, posto al servizio del più generale sistema-azienda<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sul posizionamento della programmazione e del controllo nel nucleo della rilevazione si veda SIDREA, *La Ragioneria e l'Economia Aziendale*. Tuttavia, si segnala la forte interrelazione sia con gli aspetti di *gestione*, perché il supporto alle decisioni è la fondamentale finalità perseguita, sia con gli aspetti di *organizzazione*, per la funzione di allineamento del comportamento individuale agli obiettivi aziendali.

Sebbene non vi sia una perfetta sovrapposizione, nei corrispondenti studi internazionali le tematiche di pianificazione, programmazione e controllo sono ricondotte al *management accounting*, inteso come insieme integrato di strumenti e tecniche messi a punto sulla scorta di contributi teorici e pratici che, in qualsiasi contesto applicati, sono finalizzati al raggiungimento di un medesimo risultato. La definizione è ripresa da D. WICKRAMASINGHE, C. ALA-WATTAGE, *Management Accounting*.

Per una sintesi sull'evoluzione storica del *management accounting* si consultino A.A. ATKINSON, R.S. KAPLAN, E.M. MATSUMURA, S.M. YOUNG, *Management Accounting*.

<sup>2</sup> Per un inquadramento si veda G. AIROLDI, *Sistemi operativi*.

In particolare, il sistema in parola risponde alla finalità di coadiuvare la direzione aziendale, attraverso la raccolta, la rielaborazione e la rappresentazione di informazioni utili per assumere decisioni, in altre parole, serve per condurre l'impresa in maniera razionale e consapevole<sup>3</sup>.

L'oggetto del suddetto sistema è costituito da due nuclei fondamentali, il primo è attinente alla formulazione di obiettivi futuri derivanti da una visione strategica, il secondo è incentrato sulla realizzazione degli stessi<sup>4</sup>.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo è altresì qualificato come *meccanismo operativo*, nel senso di dispositivo che serve a creare un coordinamento fra gli organi aziendali, inducendo adeguati stimoli di comportamento<sup>5</sup>.

Ciò è possibile perché, in linea di principio, un meccanismo operativo si basa su un insieme di attività, principi e strumenti che sono idonei a regolare le diverse parti dell'organizzazione in modo integrato, affinché possano cooperare per raggiungere obiettivi comuni.

Nel caso di specie, il meccanismo operativo di *pianificazione, programmazione e controllo* attiene al complesso di attività poste in essere, ai principi impiegati e agli strumenti utilizzati per:

- selezionare gli obiettivi da raggiungere;
- individuare le azioni da intraprendere per realizzarli;
- monitorare l'andamento della gestione;
- apprezzare i risultati conseguiti<sup>6</sup>.

Da una diversa prospettiva, il sistema di pianificazione, programmazione e controllo può essere descritto avendo riguardo alle sue componenti statiche e può essere osservato nel suo funzionamento, in un'ottica dinamica<sup>7</sup>.

Le componenti statiche sono essenzialmente due. La prima è costituita dalla *struttura organizzativa*, ovvero dall'insieme delle *sub-unità* (aree aziendali fisicamente identificabili, oppure solo virtualmente definite) rispetto alle quali è distribuito il potere decisionale, sono attribuite le responsabilità degli obiettivi da raggiungere ed è effettuata la verifica dei risultati.

La seconda si riferisce alla *struttura informativa*, vale a dire all'insieme di strumenti di misurazione (contabili ed extra-contabili) e di supporti tecnici e informatici attraverso i quali i dati – necessari a soddisfare il fabbisogno conoscitivo della direzione – sono resi disponibili, secondo tempi e modi ritenuti consoni a tale scopo.

<sup>3</sup> La tipologia e la quantità di informazioni prese a riferimento dalla direzione per assumere decisioni sono cambiate nel tempo, in linea con quanto accadeva nel contesto competitivo. Per una ricostruzione si veda, ad esempio, T. HOPPER, D. NORTHOTT, R. SCAPENS, *Management Accounting*.

In ogni caso, è generalmente accettato che un'informazione, affinché sia utile per fini decisionali, debba presentare alcune fondamentali caratteristiche. Il *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) suggerisce anzitutto la *significatività*, intesa come capacità di incidere (nel senso di modificare) il processo decisionale dell'utilizzatore. Fra le altre cose, poi, l'informazione deve essere *attendibile*, dunque verificata, opportunamente ordinata e resa accessibile in modo tempestivo. Altresì, è necessario che sia *contestualizzata* rispetto all'orizzonte temporale e all'oggetto di riferimento (che può essere interno o esterno all'azienda). CIMA, *Management Accounting Principles*.

<sup>4</sup> Sul punto si tornerà in seguito, nel paragrafo 2 del presente capitolo.

<sup>5</sup> Si vedano G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia Aziendale*, p. 486 ss.

<sup>6</sup> I meccanismi operativi sono molteplici. Oltre a quelli sopra citati, ma non meno importanti, è opportuno per completezza richiamare quelli di *comunicazione* e quelli di *gestione del personale*. I primi attengono al flusso di dati, generalmente inteso, che si alimenta per consentire la diffusione delle linee strategiche a tutti i livelli aziendali, ma anche per raccogliere, elaborare e diffondere informazioni di varia natura, indirizzate a destinatari interni ed esterni all'azienda. I secondi consentono di governare la dinamica del personale, operano nella fase di reclutamento, di valutazione delle prestazioni e di ricompensa.

Sui meccanismi operativi si consulti pure F. FONTANA, *Meccanismi operativi*.

Il concetto di meccanismo operativo è ripreso nel secondo capitolo, con specifico riferimento al controllo.

<sup>7</sup> Si legga G. BRUNETTI, *Controllo di gestione*. Sulla componente statica e dinamica del controllo si rinvia al secondo capitolo.

In un'ottica dinamica, il sistema di pianificazione, programmazione e controllo funziona come un *processo*, un insieme di attività (manageriali) che, partendo da certi input, idealmente si susseguono per ottenere determinati output.

Il sistema di cui si discute, sulla scorta di predeterminate variabili, consente al management di indirizzare la gestione verso il fondamentale obiettivo di creare di valore, al quale qualsiasi azienda dovrebbe tendere<sup>8</sup>.

Più precisamente, l'azienda correttamente svolge la sua funzione di creazione di valore se opera in condizioni di equilibrio economico, cioè se le coordinazioni produttive sono allestite in modo tale che il valore della produzione (destinata al mercato nel suo complesso o a predeterminati utilizzatori) sia superiore al valore delle risorse utilizzate per ottenerla.

La sussistenza di dette condizioni deve essere costantemente posta sotto osservazione. Ad un maggiore livello di dettaglio, sarà necessario verificare che i fattori produttivi (input) siano impiegati nel modo più vantaggioso possibile, massimizzando dunque l'output ottenibile (*efficienza operativa*). Al contempo, sarà necessario accertare che i processi produttivi siano predisposti secondo modalità idonee a raggiungere risultati soddisfacenti per i soggetti cui sono destinati (*efficacia strategica*)<sup>9</sup>.

Al perseguimento e alla verifica dell'equilibrio economico, si associa la necessità di assicurare e controllare anche l'equilibrio finanziario che, in estrema sintesi, può ravvisarsi nella coerenza fra la struttura degli investimenti e la natura delle fonti selezionate per finanziarli, così da rendere l'azienda solida, indipendente da terze economie e in grado di perdurare nel tempo, superando eventi avversi.

Altresì, è importante tendere all'equilibrio monetario che richiede una sorveglianza assai puntuale, affinché sia possibile disporre di adeguati flussi di cassa in entrata per fronteggiare le uscite.

La liquidità consente all'azienda di adempiere gli impegni assunti e dunque di essere solvibile. In assenza di equilibrio finanziario e monetario, quello economico, pur essendo ad essi sovraordinato, è destinato a perdere validità nel tempo.

Ciò posto, il sistema di pianificazione, programmazione controllo supporta il management nel raggiungere, mantenere e monitorare gli equilibri aziendali nel loro complesso, soprattutto perché essi sono continuamente esposti ai rischi e alle incertezze di varia natura che promanano dall'ambiente nel quale l'azienda opera.

Tuttavia, affinché esso sia effettivamente in grado di contribuire al processo di creazione del valore è necessario che sia configurato in modo *coerente* con la struttura organizzativa, con il modello di business e con gli obiettivi perseguiti dall'impresa<sup>10</sup>.

In linea di principio, sussiste una complementarità del sistema con l'architettura che regola il comportamento umano all'interno dell'impresa, con l'assetto che caratterizza le combinazioni produttive e con il percorso che guida verso il raggiungimento dei risultati. Si tratta di un attributo ontologico che in astratto contribuisce a qualificare il sistema.

In fase di progettazione e implementazione, tale complementarità può essere variamente interpretata per rispondere meglio alle specifiche esigenze informative del management e per tenere conto delle peculiari caratteristiche dell'ambiente con il quale l'azienda interagisce. Ne consegue che i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo assumono connotati *contingenti*, quale risultato di un processo di adattamento che può spingersi fino a tararsi sulla singola impresa<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Per approfondimenti sull'utilizzo delle informazioni per fini decisionali in un'ottica di creazione del valore si rinvia a C.J. McNAIR CONNOLLY, L. POLUTNIK, R. SILVI, T. WATTS, *Value Creation*.

<sup>9</sup> Per una più ampia disamina dei concetti di efficienza operativa ed efficacia strategica si legga L. POTITO, *Economia aziendale*, p. 7. Nel presente volume, invece, ulteriori riflessioni sono contenute nei capitoli 2 e 9, ai quali si rinvia.

<sup>10</sup> Sul punto si veda E. CAVALIERI, F. RANALLI, *Economia Aziendale*, p. 165.

<sup>11</sup> In letteratura sono rinvenibili diversi approcci allo studio dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo. Per una ricostruzione si legga S. BARALDI, *Controllo Direzionale*.

Più in generale però occorre tener presente che vi sono molteplici *fattori abilitanti* in grado di rendere il sistema di pianificazione, programmazione e controllo maggiormente funzionale alla salvaguardia degli equilibri aziendali, in assenza dei quali, viceversa, la sua efficacia risulta di gran lunga depotenziata.

Fra questi, vale la pena segnalare che certamente lo stile di *leadership* influenza, se non determina, le generali condizioni di contesto aziendale nelle quali il sistema è implementato, adattato e utilizzato.

Infatti, alla direzione spetta un'azione di sensibilizzazione intorno all'importanza che esso assume e alla necessità di compiere sforzi a tutti i livelli dell'organizzazione per assicurare il corretto funzionamento.

Tale compito è in linea con le più ampie responsabilità del management circa l'utilizzo di risorse affidate dalla proprietà e, dunque, con la necessità di monitorare e rendicontare i risultati raggiunti.

Altresì, non si può tacere che spesso la *dimensione aziendale* gioca un ruolo importante. Di solito, nelle grandi imprese, anche grazie alla maggiore disponibilità di risorse, i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sono ampiamente diffusi, assumendo talvolta sofisticate configurazioni, mentre nelle aziende di minori dimensioni tendono ad essere presenti in forme più embrionali o sono del tutto assenti<sup>12</sup>.

A tutto questo va aggiunto che i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sono diversi nello spazio, perché devono rispondere alle esigenze di molteplici contesti produttivi, a volte emergenti, di nicchia, estremamente dinamici e spesso scarsamente analizzabili attraverso modelli precostituiti.

Essi sono anche mutevoli nel tempo, perché devono fronteggiare fenomeni evolutivi che, specialmente di recente, hanno assunto le dimensioni di veri e propri fattori strutturali di cambiamento i cui effetti si propagano su tutti i comparti produttivi e determinano modifiche nelle scelte gestionali di ogni singola impresa.

Fenomeni quali la globalizzazione del sistema delle opportunità e dei rischi<sup>13</sup>, la diffusione di tecnologia dirompente, la connettività diffusa, la digitalizzazione pervasiva sono solo alcuni esempi dei suddetti fattori strutturali che, se da un lato, creano nuove possibilità di accesso e di competizione in mercati anche virtuali, dall'altro, richiedono la comprensione e il fronteggiamento di una complessità che varia di contenuto nel tempo.

Il *cambiamento* è un argomento importante negli studi che si occupano di pianificazione, programmazione e controllo, specialmente perché genera nel management ulteriori fabbisogni informativi che devono essere soddisfatti<sup>14</sup>.

Ciò comporta accurate riflessioni intorno all'adeguatezza dei sistemi direzionali preesistenti rispetto alle esigenze emergenti<sup>15</sup>.

Concretamente, questo si estrinseca nella oculata selezione delle alternative strategiche da perseguire, valutando e comparando, con opportuni strumenti, i benefici economici, le risorse da impegnare e i ritorni economici e finanziari.

Insomma, una gestione consapevole non può prescindere dal ricorso a sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, correndo il rischio di condurre l'azienda senza conoscere la direttrice lungo la quale muoversi e senza poter verificare, almeno periodicamente, gli effetti delle iniziative intraprese.

<sup>12</sup> H. ARMITAGE, M.A. WEBB, J. GLYNN, *Management Accounting Techniques*.

<sup>13</sup> Una ricostruzione delle diverse strategie che le aziende possono adottare per rispondere alla globalizzazione e una discussione delle possibili implicazioni in termini di pianificazione e controllo sono proposte da C. BUSCO, E. GIOVANNONI, A. RICCABONI, *Globalisation*.

<sup>14</sup> Si pensi, ad esempio, agli effetti sui contenuti e sugli strumenti impiegati dalla direzione per fini decisionali dovuti ai cambiamenti nelle abitudini di acquisto dei consumatori, alla diffusione di grandi store e alla crescita del commercio elettronico. Alcuni di questi aspetti sono affrontati in A. BHIMANI, *Management Accounting*.

<sup>15</sup> Il problema sussiste in particolar modo per i sistemi di pianificazione e controllo tradizionali, considerati limitati rispetto al dinamismo dell'ambiente esterno e incapaci di fornire al management informazioni adeguate ai processi decisionali che sono chiamati a gestire. La tematica è approfondita da T.H. JOHNSON, R.S. KAPLAN, *Ascesa e declino*.

## 2. La strategia e la pianificazione strategica

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo poggia su due momenti logici fondamentali dell'azione manageriale – la pianificazione e il controllo – che solo per scopi didattici e per comodità espositiva possono essere separatamente trattati, poiché, viste le interrelazioni che fra essi sussistono, sul piano cognitivo sono inscindibilmente collegati<sup>16</sup>.

Nel presente paragrafo l'attenzione si concentrerà prevalentemente sugli aspetti di pianificazione, mentre il controllo costituirà oggetto di più estesa trattazione nei capitoli successivi.

Preliminarmente, occorre chiarire i rapporti fra *strategia* e *pianificazione strategica*, soprattutto perché non c'è unanimità di vedute e non sempre è possibile tracciare una linea di demarcazione fra il momento di creazione della strategia e quelli che sono i contenuti propri della pianificazione strategica<sup>17</sup>.

Il concetto di strategia risulta piuttosto difficile da sintetizzare, come pure non è semplice scegliere, fra le tante disponibili, una definizione che possa ritenersi esaustiva.



### Approfondimento 1.1

#### ***L'evoluzione del concetto di strategia e le sue relazioni con il sistema di pianificazione, programmazione e controllo***

Il termine *strategia* è spesso abusato e variamente inteso, non esiste un significato univoco e generalmente accettato, e altresì non è possibile delimitare confini netti. Conseguentemente, pare condivisibile l'idea che la ricerca di una precisa definizione sia meramente illusoria.

Il concetto di strategia è caratterizzato da una molteplicità di sfumature e da una pluralità di implicazioni che, unitamente alla natura evolutiva legata alle progressive modificazioni del rapporto tra l'azienda e il suo ambiente, lo rendono una congerie di visioni più o meno ampie. Ciononostante, è comunque possibile evidenziare alcuni elementi di comunanza rinvenibili nella maggior parte delle impostazioni ideologiche che fin dagli anni '60 sono andate affermandosi.

In estrema sintesi, traspare la necessità di pensare all'azienda in modo unitario, indirizzando gli andamenti aziendali verso il perseguimento dei fini fondamentali (essenzialmente rinvenibili nell'esplicitazione della *vision* – «*the desired future state: the aspiration of the organization*» e della *mission* – «*the overriding purpose of the organization in line with the values or expectations of stakeholders*»).

Dunque, pur non volendo addentrarsi in un approfondimento delle diverse proposte definitorie, è possibile asserire che, in termini generali, la strategia presenta un contenuto elastico e dinamico, capace dunque di allargarsi e restringersi rispetto alle esigenze del *management* e in grado di riflettere (o di anticipare) i trend economici, sociali, culturali, politici, ecc.

Si tratta di un'accezione ampia che ricomprende – senza pretesa di giudicarne *ex ante* la valenza – sia approcci razionalistici basati sulla chiara identificazione di procedure formalizzate, risultato di un processo decisionale integrato, per il raggiungimento dei risultati desiderati, sia approcci evolutivi meno formalizzati che ammettano un maggior grado di casualità e di informalità.

Si configurano così due estremi di un *continuum* che vede la strategia, da un lato, come un processo logico lineare, dall'altro, come un percorso totalmente incrementale (se non caotico) e creativo. Tali estremi identificano le infinite combinazioni intermedie che la realtà aziendale può decidere di sperimentare e di tradurre in azione, nelle sue quotidiane scelte per rispondere al meglio alle sollecitazioni interne ed esterne, nell'ottica di creare valore.

<sup>16</sup> Tali connessioni sono state talvolta trascurate, sia sul piano scientifico, laddove molti contributi si sono occupati prevalentemente di controllo, sia in ambito operativo, dove la prassi ha dato vita a sistemi direzionali parcellizzati, incapaci di cogliere appieno tutte le variabili rilevanti. Ecco perché, più di recente, invece, si riscontrano significative spinte all'integrazione dei due momenti logici della pianificazione e del controllo. Sul punto, R. FERRARIS FRANCE-SCHI, *Pianificazione e Controllo*; CIMA, *Management Accounting Principles*.

<sup>17</sup> A tal riguardo pare interessante riportare la visione di T. HOPPER, D. NORTHCOTT, R. SCAPENS, *Management Accounting*, p. 137, sulla portata della pianificazione strategica. Gli autori evidenziano che: «*Strategic management accounting has a long-term focus, viewing profit in the context of the firm's competitive position over time (...); strategic management accounting is forward-looking (...); strategic management accounting needs internal information about marketing, other support costs and linkages between activities, and external information on customers, suppliers and competitors, requires non-financial as well as financial information and approximations; (...) strategic management accounting needs to be proactive and able to contribute to all stages of strategic decision-making, which is usually un-programmed*».

In linea di principio, la strategia è una forma di risposta agli impulsi che giungono dall'ambiente esterno, con la quale si conferisce all'azienda una precisa e stabile collocazione nel mercato (o, più in generale nel contesto) di riferimento.

Tale forma di risposta può concretarsi in un disegno che definisce il sistema delle attività aziendali da svolgere e delle risorse da impiegare, orientandolo verso obiettivi comuni<sup>18</sup>.

Il concetto di strategia è diversamente declinato rispetto ai suddetti obiettivi. Alcuni studiosi accolgono un'accezione *ristretta* di strategia, non inclusiva degli obiettivi, i quali per contro sono determinati prima di scegliere i mezzi con cui conseguirli. Le scelte strategiche rientrerebbero appunto in simili mezzi, strumentali al raggiungimento degli obiettivi, che restano però, rispetto ad esse, sovraordinati.

Altri studiosi, invece, propongono un'accezione *ampia* di strategia, che contempla anche gli obiettivi. La scelta è in questo caso fondata sulla convinzione che gli obiettivi non possono essere separatamente fissati, ma sono parte di un processo unitario nel quale si decide l'identità complessiva dell'impresa, elaborando una visione di fondo che oltre a definire gli obiettivi, al contempo stabilisce il campo di attività e le direttive gestionali e organizzative<sup>19</sup>.

La strategia può essere declinata su due principali livelli: quello aziendale e quello di business.

Le strategie a livello aziendale si riferiscono all'impresa nella sua complessità, mirando in sostanza a stabilire il settore o i settori nei quali operare, mentre le strategie di business definiscono le modalità con cui competere in uno specifico settore.

Nelle imprese *monobusiness* questi livelli non sono distinti e la strategia può essere intesa come il disegno che orienta le scelte di posizionamento (cosa produrre, per quali clienti, con quali risorse, ecc.) nell'ambito di un settore e definisce il sistema di attività e risorse ad esse collegato.

Nelle imprese *multibusiness*<sup>20</sup> che operano in diversi settori si pone anche un'esigenza di coordinamento fra le strategie dei singoli business, esigenza che deve essere soddisfatta elaborando un disegno complessivo nell'ambito del quale le stesse devono essere ricondotte ad unità.

In questi casi, la strategia a livello aziendale include scelte ulteriori e aggiuntive rispetto a quelle da compiersi nelle altre realtà. Occorre, infatti, non solo selezionare i business nei quali operare, ma anche stabilire le modalità attraverso le quali tener conto delle interrelazioni (di varia natura e intensità) che sussistono fra di essi al fine di valorizzarle. Inoltre, sarà necessario configurare un sistema di attività e risorse a livello centrale che sia idoneo a generare valore per i diversi business e per i numerosi *stakeholders*.

È innegabile che la strategia sia anche frutto di intuizione e astrazione e, dunque, può prendere vita anche al di fuori di un processo formalizzato.

Per queste ragioni, molti studiosi la pongono in una posizione sovraordinata e separata

---

<sup>18</sup> Una simile interpretazione del concetto di strategia è proposta da V. CODA, G. INVERNIZZI, P. RUSSO, *Strategia aziendale*, p. 1.

<sup>19</sup> Sul punto V. CODA, *Orientamento strategico*, p. 22 ss.

<sup>20</sup> Un business è un sistema di attività dotato di una propria struttura e che risponde ad una precisa logica economico-finanziaria; è delimitabile come una autonoma unità rispetto alla quale è possibile misurare i risultati economico-finanziari; presenta caratteri di relativa omogeneità e unitarietà che ne agevolano la gestione; delimita, in un certo senso, il campo rispetto al quale l'azienda si misura in un determinato settore industriale.

Per identificare un *business* è necessario scomporre la complessa realtà aziendale (ad esempio in termini di prodotti offerti, tecnologie impiegate, clienti serviti), al fine di circoscrivere i sistemi di attività che possono essere gestiti in modo tendenzialmente autonomo e che necessitano di una strategia specifica. Sul piano metodologico, un business può essere individuato seguendo un processo logico articolato in tre fasi essenziali. Si parte dalla costruzione di una matrice nella quale collocare le combinazioni prodotto/mercato, si procede riconoscendo le diversità/somiglianze presenti in ciascuna delle suddette combinazioni, si identificano i business in quelle combinazioni prodotto/mercato che mostrano caratteristiche distintive proprie che non sono sovrapponibili ad altre. V. CODA, G. INVERNIZZI, P. RUSSO, *Strategia aziendale*, p. 38 ss.

dalla pianificazione strategica, alla quale, invece spetta il compito non di generare, bensì di esplicitare e attuare la strategia<sup>21</sup>.

In altri termini, la pianificazione strategica è un *sistema direzionale, con il quale codificare le strategie, dettagliarne i contenuti, compiere le scelte di implementazione*<sup>22</sup>.

La connotazione «strategica» pone l'accento sull'importanza delle decisioni che devono essere assunte e che determineranno il volto durevole dell'azienda, poiché si anticipano al presente scelte che produrranno i loro effetti in un futuro più o meno lontano.

I vantaggi collegati alla pianificazione strategica sono numerosi, fra questi, è opportuno ricordare che essa agevola l'azienda nel processo di adattamento all'ambiente esterno, indirizza l'allocazione di risorse scarse, sviluppa l'apprendimento osservando i risultati conseguiti in passato e consente la comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali<sup>23</sup>.

### 3. Le fasi e gli strumenti della pianificazione strategica

La pianificazione strategica si occupa di questioni e problemi di ampiezza e contenuto variabile, che non si prestano facilmente ad una formalizzazione. Per affrontare dunque *fasi* e *strumenti* della pianificazione strategica, è necessario procedere ad una selezione e delimitazione del campo di indagine.

Con riferimento alle fasi, in questa sede l'attenzione si rivolge alla dimensione di *processo* della pianificazione strategica, intesa come attività direzionale che si svolge continuamente nel tempo, legata a scadenze prestabilite e quindi non occasionale, a carattere tendenzialmente ciclico. Ciò permette di concentrare l'attenzione su alcuni momenti logici fondamentali, ovvero quelli che sono finalizzati a:

- definire gli obiettivi di fondo della gestione;
- formulare le scelte strategiche con cui perseguire i medesimi obiettivi;
- predisporre un piano formalizzato che ne consentirà l'attuazione.

Con riferimento agli strumenti, il discorso muove anzitutto dall'importante funzione che la pianificazione strategica svolge nei confronti della direzione per supportarla nella *valutazione* della strategia, vale a dire nella formulazione di un giudizio sulla validità del disegno che definisce il sistema di attività da svolgere e di risorse da impiegare, verso il raggiungimento di obiettivi comuni.

La valutazione della strategia pone problematiche dissimili in funzione della realtà aziendale considerata. Nell'impresa *multibusiness*, la valutazione della strategia a livello aziendale implica un apprezzamento sul disegno di sviluppo dell'impresa nella sua interezza. A livello di business, invece, bisognerà valutare le strategie competitive di ciascun business, con particolare attenzione al vantaggio o allo svantaggio competitivo.

Nell'impresa *monobusiness*, si è detto nelle pagine precedenti, i due livelli non sono distinti, ma una valutazione della strategia anche a livello aziendale si impone nel caso in cui si deve prendere in considerazione l'ingresso dell'impresa in nuovi settori e/o mercati<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Sul punto si rinvia a V. CODA, *Orientamento strategico*. Fra i contributi in linea con questa impostazione, si segnala, fra gli altri, L. BRUSA, *Mappa strategica*.

<sup>22</sup> La definizione accolta in questa sede è strumentale ad una trattazione che sia introduttiva dell'argomento. Va ricordato che negli studi accademici e nelle soluzioni adottate dalla prassi, il modo di intendere la pianificazione strategica e le relazioni con il controllo si sono nel tempo modificati. Per questa ragione occorre tener presente che anche le definizioni di *pianificazione strategica* rinvenibili in letteratura sono molteplici e riflettono un'evoluzione rispetto all'originaria concezione classica. La questione è comunque ripresa e approfondita nel secondo capitolo.

<sup>23</sup> Per maggiori dettagli si legga P. LORANGE, *Pianificazione strategica*.

<sup>24</sup> Il processo valutativo sopra brevemente tratteggiato è comunque molto complesso e presuppone la disponibilità di informazioni – spesso ottenibili solo attraverso studi o indagini all'uopo condotti – circa la struttura e la dinamica

Gli *strumenti* impiegabili per la valutazione delle strategie sono numerosi e possono essere qualitativi e/o quantitativi. Alcuni si focalizzano sugli aspetti squisitamente strategici (come, ad esempio, l'analisi delle forze competitive); altri privilegiano la dimensione economico-finanziaria (osservando soprattutto la convenienza dell'iniziativa e i rendimenti attesi)<sup>25</sup>. Tali strumenti sono comunque utilizzati in maniera *integrata* nei vari momenti che caratterizzano la pianificazione strategica e che a breve saranno affrontati.

Prima di procedere oltre nella trattazione, va detto però che le fasi di cui si dirà vanno intese come una successione logica, solo parzialmente cronologica, di momenti necessari a rendere razionale l'agire manageriale.

L'articolazione che si propone non è l'unica possibile e neppure sussiste una rigida sequenzialità, rimarcando con ciò l'iterazione che caratterizza il processo di pianificazione. In effetti, nella realtà è verosimile che si ritorni sulla stessa fase anche più volte, sulla scorta degli impulsi ricevuti, ad esempio, in una fase anche più avanzata.

Con riferimento alle aziende che operano per il mercato (le imprese) caratterizzate da un orientamento al profitto, i passaggi fondamentali possono presentarsi nel modo di seguito esposto<sup>26</sup>.

#### a) *La definizione degli obiettivi di fondo della gestione*

In questa fase le linee strategiche, ancora in uno stadio poco formalizzato, vengono codificate e tradotte, attraverso un opportuno linguaggio, in obiettivi da raggiungere ben definiti.

Come fissare gli obiettivi di fondo della gestione è un tema che va oltre gli scopi della presente trattazione, perché sono il frutto di una serie di scelte intimamente legate oltre che alla tipologia di azienda considerata, al contesto economico e regolamentare di riferimento (più o meno competitivo e variamente disciplinato), all'assetto proprietario (talvolta concentrato nelle mani di pochi soggetti, talaltra, molto frazionato), al modello di governo adottato (ad esempio, con esercizio della funzione imprenditoriale diretto oppure delegato) e ad altre importanti variabili.

In generale però, essi sono espressione dell'orientamento strategico di fondo che qualificano il modo di essere dell'impresa, i valori ai quali si ispira, i bisogni che intende soddisfare.

In un'azienda che opera sul mercato, la proprietà si trova in una posizione dominante rispetto agli altri *stakeholders*, in ragione dei rischi assunti. Nel fissare gli obiettivi occorre tener conto delle attese dei portatori di capitale proprio, i quali aspirano ad ottenere una congrua remunerazione delle risorse conferite<sup>27</sup>. Perciò, è naturale stabilire obiettivi di profitto atteso, ma la scelta di *quali* parametri economico-finanziari impiegare non è scontata.

È possibile prediligere indicatori contabili espressivi della redditività del capitale, il cui impiego è ormai consolidato, come pure sono note le numerose limitazioni delle quali soffrono. In alternativa, si possono preferire indicatori di valore economico creato da una strategia, esprimibile attraverso l'attualizzazione di flussi finanziari o economici futuri.

Tuttavia, gli obiettivi di fondo della gestione, sebbene strettamente collegati alle aspettative della proprietà, non possono essere definiti senza tenere in debita considerazione anche le attese degli altri *stakeholders* (clienti, dipendenti, fornitori, collettività e così via) il cui consenso è fondamentale al fine di preservare la competitività e dunque assicurare la sopravvivenza dell'impresa<sup>28</sup>.

---

del settore o dei settori di riferimento dell'impresa, come pure necessita di dati e analisi sulle tendenze evolutive dei sistemi socio-economici che sono rilevanti per l'impresa.

<sup>25</sup> La valutazione economico-finanziaria della strategia è separatamente approfondita nel quinto paragrafo del presente capitolo.

<sup>26</sup> Lo schema proposto è ripreso da L. BRUSA, *Sistemi Manageriali*, ed è essenzialmente concepito per le imprese *multibusiness*, una realtà più diffusa in presenza di dimensioni significative.

<sup>27</sup> Di questo avviso è L. BRUSA, *Sistemi Manageriali*, II ed., p. 423.

<sup>28</sup> Sulle attese degli *stakeholders* V. CODA, G. INVERNIZZI, P. RUSSO, *Strategia aziendale*, pp. 402-403 scrivono: «(...) Il modo di composizione di tali esigenze (e degli obiettivi che ad esse si riconducono) (...) è profondamente di-



Vale la pena segnalare che è opportuno vagliare la *sostenibilità* di tali obiettivi nel tempo, senza la quale la continuità aziendale potrebbe essere compromessa e nessun bisogno particolare potrebbe essere soddisfatto<sup>29</sup>.

*b) La definizione delle regole generali di comportamento dell'azienda*

In questa fase si fissano le politiche aziendali volte a regolare i rapporti con i vari portatori di interesse che interagiscono con l'impresa. Si tracciano le linee generali di condotta da seguire nei confronti di vari soggetti per risolvere importanti questioni.

Le regole generali riguardano, fra l'altro, i seguenti aspetti:

- stabilire l'assetto azionario (individuando quali azionisti coinvolgere, fissando il peso all'interno della compagine e decidendo come trattare le minoranze azionarie);
- scegliere la politica dei dividendi da perseguire (che potrebbe essere stabile oppure variabile);
- ideare l'immagine da costruire e preservare nei confronti dei clienti (di azienda che punta alla qualità o all'innovazione) o della collettività (scegliendo di realizzare la produzione limitando l'impatto ambientale);
- assumere posizioni nei confronti dei dipendenti e rappresentanze sindacali (ad esempio, esplicitando le politiche occupazionali e retributive);
- predisporre criteri di selezione dei fornitori e altri partner strategici (proponendo alcuni requisiti di base);
- individuare principi etici da rispettare (nelle relazioni commerciali esterne, ma anche nei rapporti fra i vari soggetti che operano all'interno dell'impresa).

*c) L'analisi del profilo competitivo di ogni business in cui l'azienda opera*

In questa fase si ipotizza di analizzare ciascun *business* che compone il portafoglio strategico dell'impresa.

Si tratta di un passaggio particolarmente rilevante nelle imprese *multibusiness*, dove la responsabilità sui risultati sussiste oltre che al livello *corporate*, anche nelle *sub-unità* che raggruppano e controllano attività omogenee dal punto di vista strategico.

Si è detto che ciascun *business* si caratterizza, fra l'altro, per la tipologia di prodotto/servizio realizzato per soddisfare determinati bisogni, per i mercati di sbocco, a loro volta rappresentati da segmenti di clientela oppure da aree geografiche, per la tecnologia impiegata nella produzione<sup>30</sup>.

Ciò posto, l'analisi del profilo competitivo di ogni *business* in cui l'impresa opera deve tener conto dell'*attrattività* del settore di riferimento. Solitamente tale caratteristica è giudicata confrontando la redditività netta con il costo del capitale investito<sup>31</sup>.

Occorre tener presente che il livello medio di redditività di un settore è la risultante di più *forze competitive*<sup>32</sup> (i concorrenti attuali, quelli potenziali, i prodotti sostitutivi, i clienti

---

*verso secondo che di esse il capo azienda – e di conseguenza il management tutto – abbia: (a) una percezione antagonistica, conflittuale, da “gioco a somma zero”, in cui necessariamente al prevalere di alcune esigenze corrisponde il sacrificio di altre, oppure (b) una percezione opposta, di esigenze che non necessariamente si contrappongono, ma sono suscettibili di essere coniugate sinergicamente e composte in “giochi a somma maggiore di zero”, in cui non ci sono vincitori e perdenti ma da cui tutti escono vincitori. Le due concezioni evidentemente sono proprie di ottiche manageriali radicalmente differenti: la prima si sposa con un'ottica di breve periodo (...); la seconda per contro assume un'ottica di medio/lungo periodo (...).*

<sup>29</sup> La sostenibilità è un aspetto che esercita ormai un'influenza significativa sulle scelte strategiche delle imprese e quindi sulla definizione degli obiettivi di fondo della gestione. Infatti, in fase di pianificazione, sono di frequente vagliate iniziative volte, ad esempio, a ridurre l'impatto ambientale dell'attività aziendale o di certi specifici programmi. Per un più ampio inquadramento, si rinvia a J.G. STEAD, W.E. STEAD, *Sustainable*.

<sup>30</sup> Si veda quanto illustrato nella nota 20 del presente capitolo.

<sup>31</sup> Per maggiori dettagli si rinvia a P. MAZZOLA, *Piano Industriale*.

<sup>32</sup> Il modello delle cinque forze competitive è stato originariamente proposto da M.E. PORTER, *Competitive strategy*.

e i fornitori) che contribuiscono a creare il quadro delle *opportunità* e delle *minacce* con le quali l'impresa si confronta.

Così, ad esempio, per formulare le scelte strategiche di business l'azienda deve costantemente monitorare l'ingresso nel mercato di nuovi *competitors* e di prodotti sostitutivi, deve ponderare il potere contrattuale di certi fornitori, deve sorvegliare le condizioni economiche dei principali clienti.

Oltre all'attrattività, nell'analisi del profilo competitivo di ciascun business si deve considerare il *posizionamento* dell'azienda rispetto ai concorrenti. Questo dipenderà dalla capacità di competere dell'impresa, sfruttando i suoi punti di forza e tenendo conto dei punti di debolezza. Solitamente, si riconduce il vantaggio competitivo di un'azienda alla possibilità di realizzare i propri processi produttivi a costi più bassi rispetto ai concorrenti oppure alla capacità di offrire un prodotto/servizio unico, anche imponendo prezzi più alti.

Una volta stabilito il vantaggio competitivo (di costo o di differenziazione), occorre individuare *i fattori critici di successo* sui quali fare leva per ottenere, mantenere o rafforzare il vantaggio medesimo. Questi sono di natura eterogena, talvolta legati a fattori strutturali come, ad esempio, la posizione geografica, talaltra ancorati a variabili assai meno tangibili, come la qualità delle relazioni tenute con i clienti e i fornitori.

#### d) *La definizione delle alternative strategiche di ogni business e la formulazione delle scelte*

In questa fase si individuano le possibili modalità con le quali perseguire gli obiettivi di ogni business dell'impresa.

Le alternative strategiche che l'azienda si trova a vagliare sono inquadrare alla luce di numerose variabili.

Anzitutto è oggetto di attenzione il *perimetro* del business, ovvero lo spazio in cui l'azienda intende operare in termini di prodotti/tecnologia/clienti e che potrebbe decidere di modificare offrendo nuovi prodotti o servendo nuovi mercati. Chiaramente si potrebbe anche considerare, all'occorrenza, soluzioni opposte, ovvero di abbandonare certe produzioni o limitare la presenza in alcuni mercati.

Inoltre, si osserva il tipo di *vantaggio competitivo* del business, per stabilire se puntare su un vantaggio di costo o di differenziazione.

Dunque, si tracciano i *percorsi strategici* da seguire, posta l'attuale posizione e tenuta in debita considerazione la fase del ciclo di vita che il business sta attraversando (introduzione, sviluppo, maturità, declino/rilancio). Si esaminano i processi e le attività della catena del valore, i fattori critici di successo, i punti di forza e di debolezza e si pongono le basi per trovare le soluzioni operative.

#### e) *La formulazione della strategia di portafoglio*

In questa fase occorre scegliere la strategia di portafoglio, ovvero il *mix* che massimizza il valore creato da ciascun business rispetto alle risorse impiegate.

A tal fine, i diversi business sono ordinati in base al grado di remunerazione del capitale impiegato e, in particolare, sono posti in evidenza quelli che garantiscono rendimenti superiori rispetto ai concorrenti.

Va detto che i diversi business, anche in funzione del ciclo di vita che stanno attraversando, possono presentare risultati attesi fra loro molto diversi, talvolta significativamente negativi. Il portafoglio, però, deve essere costruito in modo da garantire un equilibrio, tanto sul piano economico, tanto da un punto di vista finanziario.

Così, ad esempio, un business che si trova in un momento di sviluppo e che esprime un ingente fabbisogno di mezzi finanziari andrebbe affiancato ad un business più maturo, caratterizzato da elevata redditività e liquidità.

#### f) *La formulazione del piano strategico*

In questa fase i ragionamenti che hanno costituito oggetto dei momenti precedenti sono formalizzati in un apposito documento che è, dunque, l'output della pianificazione strategica. Si tratta di un *piano* che, da una prospettiva concettuale, può essere connotato come *strategico*, anche se nella prassi è variamente denominato. Sebbene con qualche differenza, ad esso si riferiscono, ad esempio, le diciture di piano industriale o di business plan<sup>33</sup> e rappresenta lo strumento che illustra *strategie operanti, fabbisogno di rinnovamento, intenzioni strategiche, azioni realizzative e performance con riguardo al complesso delle strategie aziendali*<sup>34</sup>.

In sintesi, il piano strategico assolve la funzione di sviluppare, in modo coordinato, su un arco temporale medio-lungo, le azioni strategiche finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

Nel documento in parola trovano rappresentazione informazioni qualitative e quantitative che esprimono gli obiettivi prefissati, le previsioni attuate e le principali decisioni assunte per realizzarli.

Come è facilmente intuibile, la redazione del piano strategico è strettamente congiunta alle altre fasi, perché, ad esempio, le misurazioni economico-finanziarie svolte per supportare le valutazioni precedenti in parte o in tutto confluiscono in tale documento.

Segna idealmente il passaggio dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa di cui si dirà nel prossimo paragrafo, anche se nella realtà il processo prosegue senza alcuna interruzione e alcune fasi si svolgono in modo contestuale.

Il piano strategico, così impostato, assolve un ruolo di esplicitazione e formalizzazione della strategia e del *modus operandi* individuato per attuarla, configurandosi come un momento essenziale di comunicazione interna ed esterna.

La rilevanza del documento in discussione suggerisce una separata trattazione e per questo motivo al piano è dedicato un intero capitolo nel presente volume, al quale si rinvia per ogni ulteriore approfondimento.

## 4. La pianificazione operativa e la programmazione. Aspetti generali

Si è detto che la pianificazione strategica ha ad oggetto un insieme di scelte che riguardano la formulazione e l'attuazione della strategia. L'output del processo è rappresentato sostanzialmente dal piano strategico, deputato ad orientare la gestione nel medio-lungo periodo.

Una volta compiuto lo sforzo di carattere strategico che spetta alla direzione, prende avvio la pianificazione operativa che, invece, ha carattere prevalentemente amministrativo e si svolge ad un livello inferiore, con il concorso delle diverse funzioni (Ricerca e Sviluppo, Produzione, Marketing e così via)<sup>35</sup>.

La pianificazione operativa attua una scomposizione degli obiettivi di medio-lungo periodo (del piano) in obiettivi che si riferiscono ad intervalli temporali di minore estensione. I primi sono di natura essenzialmente intenzionale, ma solo attraverso azioni più ravvicinate potranno condurre a risultati rilevanti per le condizioni di equilibrio economico.

Inoltre, mentre a livello strategico si formulano previsioni che riguardano l'azienda nel suo complesso, su un piano operativo si considerano le singole aree aziendali, decidendo così concretamente le iniziative che in ciascuna di esse dovranno essere realizzate per raggiungere gli obiettivi strategici (globali).

In questa sede, si dovranno rendere coerenti gli obiettivi operativi con quelli strategici,

---

<sup>33</sup> Per chiarimenti sugli aspetti terminologici si veda L. BRUSA, *Mappa strategica*.

<sup>34</sup> Si veda, P. MAZZOLA, *Piano Industriale*, p. 29.

<sup>35</sup> L. BRUSA, L. ZAMPROGNA, *Pianificazione e Controllo*.

passaggio che, peraltro, non è scontato, perché richiede il superamento di verifiche analitiche in merito ad aspetti rilevanti<sup>36</sup>.

Ad esempio, dovrà compiersi una puntuale ricognizione dei mezzi disponibili, come pure sarà necessario appurare la reperibilità di risorse aggiuntive, laddove i primi dovessero risultare insufficienti. In altri termini, si dovrà delimitare il fabbisogno di finanziamento e ragionare sulle possibili forme di copertura.

La pianificazione operativa richiede, dunque, una serie di analisi e decisioni analitiche, che includono riflessioni intorno alla fattibilità delle linee strategiche tracciate.

Un primo importante risultato della pianificazione operativa è la formulazione di *programmi*, vale a dire un insieme di iniziative che dovranno essere funzionali al disegno strategico. A tale scopo, i programmi vanno idealmente concepiti all'interno di uno schema complessivo e integrato, in grado di assicurare un certo grado di coerenza non solo rispetto alla strategia, ma anche fra le singole iniziative.

Non è possibile stilare una lista generale che includa tutti i possibili programmi o che sia valida per ogni tipo di impresa. Nella prassi, sono certamente ricorrenti, ad esempio, programmi strumentali alla strategia di portafoglio (i quali prevedono l'ingresso in nuovi mercati), oppure azioni volte ad incrementare la produttività aziendale.

In letteratura esistono, comunque, delle categorie concettuali ampiamente riconosciute alle quali i diversi programmi possono essere ricondotti<sup>37</sup>.

- *Programmi inerenti ad attività esistenti*. Si riferiscono, ad esempio, alle produzioni in essere che, secondo lo stadio in cui si trovano, richiedono adeguate iniziative di marketing o di interventi di miglioramento della qualità e così via. In sintesi, sono programmi rivolti a consolidare l'efficacia delle singole aree strategiche d'affari.

- *Programmi inerenti a nuove iniziative*. Si riferiscono, ad esempio, allo sviluppo di prodotti aggiuntivi in una specifica area strategica di affari, ma anche a modifiche nel livello di attività che possono condurre ad un'espansione oppure ad un ridimensionamento. Si punta in questo caso ad incrementare significativamente l'efficacia delle singole aree strategiche d'affari.

- *Programmi di miglioramento dell'efficienza*. Si riferiscono, ad esempio, ad iniziative di recupero dell'efficienza dei processi di produzione, di distribuzione, eccetera, per ridurre sprechi, ritardi e contenere i costi. Puntano ad un migliore sfruttamento delle economie scaturenti dalle interdipendenze fra le varie funzioni/aree aziendali.

- *Programmi di supporto*. Si riferiscono, ad esempio, al potenziamento di attività amministrative e informatiche, attraverso la messa a punto di migliori procedure in grado di integrare la comunicazione e fornire servizi trasversali agevolando l'accesso ai singoli operatori.

I programmi devono essere opportunamente valutati in funzione delle criticità e dei rischi attesi. I fattori da considerare sono molteplici, si parte dalla quota di mercato detenuta e dal tasso di crescita del settore, per poi passare al vaglio l'obsolescenza potenziale, la difendibilità della tecnologia impiegata, le limitazioni connesse alla normativa di riferimento, ecc.

---

<sup>36</sup> Sul punto sono interessanti le considerazioni proposte da A. FERREIRA, D. OTLEY, *Performance Management Systems*. Gli autori evidenziano le problematiche connesse all'imprescindibile ricerca di una costante coerenza. «Although the individual components of the PMSs may be apparently well-designed, evidence suggests that when they do not fit well together (either in design or use) control failures can occur. (...) However, it is important to stress that there are no deterministic rules here; the components of PMSs combine with each other and their interactions have effects on organizational outcomes. (...) Judgements should be made about the extent to which the control system “consider(s) multiple stakeholders; measure(s) efficiency, effectiveness and equity; capture(s) financial and non-financial outcomes; provide(s) vertical links between strategy and operations and horizontal links across the value chain; provide(s) information on how the organization relates to its external environment and its ability to adapt”. A key issue to be considered here is the extent to which key performance measures link back to strategies, and how strategies link back to key success factors and to the over-arching objectives of the organization».

<sup>37</sup> Una simile classificazione è proposta da R.F. VANCIL, *Better Management*.

Per agevolare la selezione, i programmi vanno ordinati attraverso *matrici* che possono essere costruite secondo criteri differenti, ma che nella sostanza puntano ad esplicitare l'impatto sulla strategia.

Una possibilità è collocare ciascuna iniziativa lungo due dimensioni che si riferiscono, rispettivamente, all'*attrattività* del programma e alla *coerenza* con le competenze esistenti. Sarà così possibile distinguere i programmi ad alta priorità da quelli marginali o del tutto trascurabili.

Una volta selezionati i programmi da attuare, per ciascuno di essi dovrebbero essere noti alcuni elementi fondamentali.

In linea di massima, le informazioni fondamentali riguardano:

- le risorse necessarie;
- le macro-fasi da svolgere;
- i tempi richiesti per l'esecuzione;
- le principali responsabilità organizzative.

I programmi, così connotati, vengono dunque tradotti in termini quantitativi e solitamente espressi in misure economico-finanziarie.

Ciò avviene attraverso la redazione di *piani operativi* che costituiscono un secondo importante output.

Di regola, questi piani operativi si riferiscono ad un orizzonte temporale medio (per esempio, un triennio) e proiettano la situazione economico-finanziaria dell'azienda per come dovrebbe modificarsi in seguito alle scelte strategiche operate.

I piani operativi trovano dunque sintetica rappresentazione in singoli documenti amministrativi (conto economico, stato patrimoniale e prospetto dei flussi finanziari) elaborati rispetto al periodo considerato.

La pianificazione operativa e i correlati documenti di sintesi non sono sufficientemente particolareggiati per indirizzare le operazioni di gestione da compiersi nell'immediato futuro.

Giunti a questo punto del processo di pianificazione, sarà pertanto necessario procedere con un più elevato grado di analiticità e limitando l'orizzonte temporale di riferimento.

Un simile compito è assolto dalla cd. *programmazione d'esercizio*, attività previsionale che ha appunto lo scopo di dettagliare con maggiore precisione quali attività le singole *sub-unità* aziendali dovranno concretamente realizzare nell'esercizio immediatamente successivo. Generalmente si tratta di un periodo non superiore ai dodici mesi, immaginando un ideale frazionamento del piano operativo in tronchi di gestione molto più brevi.

La programmazione d'esercizio si sostanzia, in estrema sintesi, nella scomposizione degli obiettivi globali in obiettivi parziali e la realizzazione di questi ultimi viene attribuita a specifici soggetti responsabili.

Sono di regola individuate misure di costo, di ricavo e di profitto che costituiscono *ex ante* i valori che dovranno essere realizzati e i parametri rispetto ai quali, *ex post*, saranno effettuate le verifiche circa il grado di raggiungimento dei risultati.

Si realizza in questo modo l'importante collegamento logico che deve sussistere fra pianificazione strategica e controllo di gestione<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Si ricorda, in proposito la affermazione di A.A. ATKINSON, R.S. KAPLAN, E.M. MATSUMURA, S.M. YOUNG, *Management Accounting*, p. 18, i quali evidenziano come «*A fundamental principle underlying management accounting is that measurement must support the company's strategy and operations*».

## 5. I modelli per la valutazione economico-finanziaria delle strategie

Nel presente paragrafo si riprende il ragionamento intorno agli strumenti di valutazione della strategia, introdotto nelle pagine precedenti.

In particolare, si focalizza l'attenzione sull'esigenza di supportare le decisioni del management con opportune misurazioni economico-finanziarie, utili per giudicare la convenienza di un'iniziativa rispetto ad un'altra e, dunque, la coerenza con gli obiettivi di fondo della gestione.

La strategia è valutata essenzialmente in funzione dei suoi potenziali riflessi sulle grandezze economiche e finanziarie, tralasciando in questo caso l'impatto sulle altre dimensioni<sup>39</sup>.

Si è detto che nella fase di definizione degli obiettivi, è possibile fare ricorso a indicatori contabili oppure al valore economico creato dalla strategia. Una volta compiuta la scelta su come esprimere gli obiettivi, la collegata valutazione delle strategie attraverso le quali raggiungerli, deve essere condotta impiegando uno schema di analisi coerente.

Pertanto, saranno qui di seguito considerati i due modelli tipici di valutazione economico-finanziaria delle strategie, il modello *contabile* e il modello della *creazione del valore*.

Il primo fonda il giudizio di convenienza di una strategia esprimendo i risultati raggiungibili attraverso indicatori contabili. Diversamente, il secondo si basa sulla capacità della strategia di creare valore economico e non solo contabile, attitudine misurata attraverso pre-determinate grandezze-flusso.

L'utilizzo di questi modelli in fase di pianificazione strategica è strumentale alla formulazione di un parere *preventivo*, sulla teorica validità dell'iniziativa da intraprendere, ma potrebbero trovare applicazione anche in sede di programmazione e controllo, per fissare parametri-obiettivo o per apprezzare, a consuntivo, i risultati effettivamente conseguiti.

- Il modello *contabile* è reputato di tipo tradizionale, espressione degli studi classici di Economia Aziendale e condivide la medesima matrice contabile sottesa alla formazione del bilancio di esercizio.

La logica di fondo mira a vagliare la strategia esaminata in funzione del suo impatto sulla dinamica reddituale, espresso sulla base di parametri contabili, riconducibili principalmente alla dimensione della redditività del capitale.

Tra le tecniche più idonee ad interpretare la logica del modello contabile, si ricorda l'analisi per indici<sup>40</sup>. In particolare, si impiegano l'indice di redditività dei mezzi propri – *Return on Equity* (ROE) – e l'indice di redditività del capitale investito – *Return on Investment* (ROI). Detti indicatori sono costruiti sulla scorta dei dati che confluiscono nei piani e il ragionamento è declinabile prima a livello di business e poi a livello di azienda.

Si consideri anzitutto l'analisi da compiere a *livello di business*. Il modello sintetizza i risultati attesi dalle corrispondenti strategie.

Solitamente è impiegato il ROI per valutare l'attitudine delle strategie di business a garantire una congrua remunerazione del capitale impiegato nella gestione caratteristica, prescindendo dalla natura delle fonti di finanziamento cui si intende ricorrere.

Il ROI è dato dal rapporto fra il risultato operativo (RO) e il capitale complessivamente investito (CI), riferiti al periodo considerato. I valori del numeratore e del denominatore ovviamente sono circoscritti al singolo business.

In formula:

$$ROI = RO/CI$$

---

<sup>39</sup> Secondo una più ampia prospettiva, i risultati aziendali, realizzati o attesi, sono di varia natura. I risultati *economico-finanziari*, principalmente osservati dai portatori di capitale proprio e da terzi finanziatori, attengono soprattutto ai rendimenti del capitale investito e alla solvibilità. I risultati *competitivi*, che si conseguono in contesti di mercato più o meno concorrenziali, sono determinati dall'apprezzamento da parte dei clienti. I risultati *sociali* sono collegati al consenso di collaboratori interni, esterni ed altri *stakeholders*. Per approfondimenti, V. CODA, G. INVERNIZZI, P. RUSSO, *Strategia aziendale*, p. 3.

<sup>40</sup> Sul tema si consultino, fra gli altri, L. BRUSA, L. ZAMPROGNA, *Pianificazione e Controllo*.

L'indice può essere costruito per ciascuna strategia e sarà possibile formulare un ordine di preferenza, accordando priorità alle iniziative in grado di garantire un ROI più alto rispetto alle altre.

Si tratta di un indicatore sintetico di veloce determinazione, ma per una verifica più analitica è opportuno scomporlo nelle sue determinanti, vale a dire l'indice di redditività delle vendite – *Return on Sales* (ROS) –, segnaletico del contributo di queste ultime alla formazione del risultato operativo o, meglio, del fatturato che residua dopo la copertura dei costi di gestione caratteristica, e l'indice di rotazione del capitale – *Capital Turnover* (CT) –, predittivo della velocità di recupero, attraverso le vendite, del capitale impiegato nella gestione caratteristica.

Il primo è dato dal rapporto fra il risultato operativo e l'entità delle vendite (V), il secondo dal rapporto fra l'entità delle vendite e il capitale complessivamente investito.

In formula:

$$\text{ROI} = \text{RO}/V * V/\text{CI}$$

Si consideri ora l'analisi da compiere sulle strategie a *livello di azienda*.

L'indicatore maggiormente usato è il ROE, misura della redditività globale (non solo dunque caratteristica) attesa dalle scelte operative, finanziarie e di altra natura, posta a remunerazione del capitale di rischio immesso dalla proprietà, dopo aver reintegrato tutti i fattori produttivi.

Il ROE è dato dal rapporto fra il risultato netto (RN) e l'entità dei mezzi propri (MP), riferiti al periodo considerato.

In formula:

$$\text{ROE} = \text{RN}/\text{MP}$$

Una volta determinati gli indicatori di redditività, a livello di business e a livello di azienda, questi non possono da soli esprimere la bontà della strategia, la misura di ROE e il ROI va infatti confrontata con opportuni parametri di accettazione<sup>41</sup>.

Il modello contabile soffre di numerose limitazioni. Le principali sono di seguito richiamate.

Si ritiene che il ROE e il ROI esprimano una redditività *contabile* che può differire dall'effettiva redditività "economica" di una strategia, quest'ultima considerata, in linea di principio, maggiormente idonea a riflettere il contributo della stessa alla ricchezza dell'impresa. La misura di reddito contabile non è necessariamente univoca, perché risente di stime e congetture che possono essere variamente condotte, pervenendo così a risultati dissimili. Le distorsioni sono destinate ad acuirsi in presenza di prassi scorrette<sup>42</sup>.

Inoltre, l'*orizzonte temporale* che il modello contabile prende a riferimento è quello coperto dai piani, mentre gli effetti che la strategia potrebbe produrre oltre il sopraccitato periodo non sono presi in considerazione nella formulazione del giudizio di convenienza<sup>43</sup>.

Allo stesso modo, non si tiene conto del livello di *rischio* sotteso alle misure di redditività delle diverse strategie e ciò non agevola la selezione.

Si consideri poi che il *valore finanziario del tempo* è del tutto trascurato, nell'approccio tradizionale, infatti, si assegna lo stesso peso a redditi collocati in periodi anche distanti fra

<sup>41</sup> Si tratta, in altri termini, di impiegare un criterio razionale, tendenzialmente oggettivo, per stabilire una soglia di redditività che consenta di discriminare le strategie buone da quelle cattive. La questione è approfondita in L. BRUSA, L. ZAMPROGNA, *Pianificazione e Controllo*, p. 40 ss. Si vedano anche le considerazioni di G. DONNA, D. BORSIC, *La sfida del valore*, p. 24 ss.

<sup>42</sup> Con riferimento ai problemi di misurazione del ROI, si veda il par. 3.4.1. del capitolo 9.

<sup>43</sup> Fra le possibili conseguenze negative collegate al limitato orizzonte temporale, si consideri che i manager potrebbero preferire le strategie idonee ad assicurare nel breve periodo il raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'alta direzione (ad esempio, in termini di ROI), a detrimento di altre che, invece, potrebbero condurre a risultati anche più soddisfacenti, ma in tempi più lunghi.

loro. In più, la logica contabile non fa cogliere le conseguenze derivanti dalla diversa distribuzione temporale dei flussi di cassa (in uscita e in entrata) che caratterizzano le diverse iniziative da valutare.

In ogni caso, manca una *misura di sintesi globale* circa i risultati economici attesi. Il ROE e il ROI sono riferiti a singoli periodi amministrativi e spetta al management scegliere una chiave di lettura degli andamenti complessivi.

- Il modello della *creazione del valore* si propone di ovviare ai limiti del modello tradizionale, superando le distorsioni legate al reddito contabile, includendo una valutazione strutturata del rischio, tenendo conto del valore finanziario del tempo e proponendo una misura di sintesi dei risultati attesi di più agevole interpretazione.

Alla base vi è il principio secondo il quale l'azienda dovrebbe essere condotta con l'obiettivo di massimizzare il *valore del capitale economico*<sup>44</sup>, assicurando alla proprietà un adeguato flusso di ricchezza.

Il modello in parola rientra nell'ambito di una più generale filosofia manageriale nota come *value based management* secondo la quale la creazione di valore andrebbe perseguita in maniera pervasiva in fase di formulazione delle scelte strategiche, di selezione degli obiettivi e di allestimento dei processi aziendali, il tutto con il supporto di adeguate tecniche di gestione a tale scopo improntate<sup>45</sup>. Ciò dovrebbe consentire al management di mantenere una linea di condotta più allineata a quelle che sono le aspettative dei portatori di capitale di rischio<sup>46</sup>.

Coerentemente con una simile visione, una strategia è correttamente impostata, e quindi conveniente, se risulta idonea ad *accrescere* il valore del capitale economico. Come si può notare, la nozione di capitale alla quale fa riferimento il modello in parola è ben diversa da quella prescelta seguendo l'approccio contabile, incentrato, invece, sulla configurazione di capitale netto di bilancio.

In linea generale, il valore economico di una strategia è funzione dei flussi di ricchezza che la stessa è in grado di generare.

Sul piano analitico, per procedere alla determinazione di tale valore è necessario:

- scegliere la grandezza attraverso la quale esprimere i flussi di ricchezza;
- individuare il tasso con il quale attualizzare detti flussi;
- procedere all'attualizzazione secondo le leggi della matematica finanziaria.

Esistono percorsi metodologici diversi per la determinazione del valore economico. Si registra una sostanziale differenza fra l'approccio seguito dalla prassi europea e quello preferito da quella anglosassone, come pure sono numerosi i metodi sviluppati da ciascuna di esse.

<sup>44</sup> Il concetto di capitale economico (o *valore economico del capitale*) è centrale nelle scienze economico-aziendali. Sebbene non sia questa la sede opportuna per offrire una esaustiva sintesi dell'argomento, si può brevemente ricordare che esso offre una stima sintetica del valore di un'impresa in funzionamento. Tale valore è quantificato in funzione della capacità di generare flussi reddituali futuri, la consistenza e l'entità dei quali determinano l'altezza del capitale economico. Oltre all'approccio reddituale testé richiamato, considerato sul piano teorico il più appropriato, in dottrina e nella prassi si riscontrano metodi di calcolo del valore economico del capitale basati su differenti grandezze. I metodi finanziari esprimono il suddetto valore in ragione dei flussi di cassa prospettici, mentre i metodi patrimoniali si focalizzano sulla qualità e sul valore degli investimenti realizzati, piuttosto che sull'attitudine dell'impresa a generare in prospettiva nuova ricchezza. Rispetto ai metodi reddituali e finanziari, quelli patrimoniali appaiono meno robusti dal punto di vista teorico e discutibili sotto il profilo della razionalità.

Per ulteriori approfondimenti in tema di capitale economico si leggano, fra gli altri, E. VIGANÒ, *La natura del valore economico del capitale* ed E. CAVALIERI, *Economia Aziendale*. Per una dettagliata disamina dei metodi in uso per la stima del valore economico del capitale si rinvia a L. POTITO, *Operazioni straordinarie*.

<sup>45</sup> Con riferimento ai contributi in tema di *value based management*, si vedano, fra gli altri, T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Valuation*.

<sup>46</sup> Si consideri che nelle imprese di grandi dimensioni la gestione è delegata dalla proprietà al management ed è concreto il rischio di comportamenti opportunistici a detrimento degli azionisti. Sul punto, E. FAMA, M.C. JENSEN, *Ownership and Control*.



La prassi europea predilige un'impostazione di tipo reddituale, rispetto alla quale il contributo della strategia viene, solitamente, espresso in termini di flussi di reddito. La prassi anglosassone, invece, segue un'impostazione di tipo finanziario, valorizzando, essenzialmente, i flussi di ricchezza generati dalla strategia attraverso flussi di cassa.

Fra i numerosi metodi riconducibili al modello della creazione del valore ve ne sono alcuni che hanno avuto una più ampia diffusione. È il caso dell'*Economic Value Added* (o, più sinteticamente, EVA) che è anzitutto usato per apprezzare le performance manageriali, in termini di nuovo valore creato, nuova ricchezza prodotta. La metrica e logica dell'EVA possono essere però utilmente impiegate anche su dati prospettici, offrendo così un valido supporto per la valutazione delle strategie<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Per una più dettagliata disamina dell'EVA, si veda il paragrafo 3.4.2. del capitolo 9.

## Bibliografia

- AIROLDI G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- ARMITAGE H., WEBB M.A., GLYNN J., *The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice*, in *Accounting Perspectives*, vol. 15, n. 1, 2016.
- ATKINSON A.A., KAPLAN R.S., MATSUMURA E.M., YOUNG S.M., *Management Accounting*, VI ed., Pearson Education, Londra, 2012.
- BUSCO C., GIOVANNONI E., RICCABONI A., *Globalisation and the international convergence of management accounting*, in T. HOPPER, D. NORTHCOTT, R. SCAPENS, *Issues in Management Accounting*, III ed., Pearson Education, Edimburgo, 2007.
- BARALDI S., *I sistemi di Controllo Direzionale*, McGraw-Hill, Milano, 2012.
- BHIMANI A., *Management Accounting in the Digital Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2013.
- BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1979.
- BRUSA L., *Sistemi Manageriali di programmazione e controllo*, II ed., Giuffrè, Milano, 2012.
- BRUSA L., *Sistemi Manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.
- BRUSA L., *Mappa strategia e business plan*, Giuffrè, Milano, 2011.
- BRUSA L., ZAMPROGNA L., *Pianificazione e controllo di gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*, Etas Libri, Milano, 1991.
- CAVALIERI E. (a cura di), *Economia Aziendale*, vol. I, *Attività aziendale e processi produttivi*, IV ed., Giappichelli, Torino, 2010.
- CAVALIERI E., RANALLI F., *Economia Aziendale*, vol. II, Giappichelli, Torino, 1999.
- CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, *Global Management Accounting Principles*, 2017.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1995.
- CODA V., INVERNIZZI G., RUSSO P., *La strategia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2017.
- COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J., *Valuation: measuring and managing the value of companies*, John Wiley, New York, 1994.
- DONNA G., BORSIC D., *La sfida del valore. Strumenti e strategie per il successo dell'impresa*, Guerini e associati, Milano, 2000.
- FAMA E., JENSEN M.C., *Separation of Ownership and Control*, in *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n. 2, 1983.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, Giappichelli, Torino, 2007.
- FERREIRA A., OTLEY D., *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, in *Management Accounting Research*, vol. 20, n. 4, 2009.
- FONTANA F., *I meccanismi operativi aziendali. Schemi di analisi e funzionamento del sistema organizzativo*, Carocci, Roma, 1988.
- HOPPER T., NORTHCOTT D., SCAPENS R., *Management Accounting – Issues in Management Accounting*, III ed., Pearson Education, Edimburgo, 2007.
- JOHNSON T.H., KAPLAN R.S., *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Isedi, Torino, 1995.
- LAKEIN A., *How to get control of your time and your life*, Signet Printing, New York, 1974.
- LORANGE P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990.
- MAZZOLA P., *Il piano industriale. Progettare e comunicare le strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2013.
- MCNAIR CONNOLLY C.J., POLUTNIK L., SILVI R., WATTS T. (a cura di MERCHANT K.A.), *Value Creation in Management Accounting*, Business Expert Press, New York, 2013.
- PORTER M.E., *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competition*, The Free Press, New York, 1980.
- POTITO L. (a cura di), *Economia Aziendale*, III ed., Giappichelli, Torino, 2017.

- POTITO L., *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, IV ed., Giappichelli, Torino, 2013.
- SOCIETÀ ITALIANA DEI DOCENTI DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE, *La Ragioneria e l'Economia aziendale: dinamiche evolutive e prospettive di cambiamento*, atti del I convegno nazionale, Siena 8/9 maggio 2008, Franco Angeli, Milano, 2009.
- STEAD J.G., STEAD W.E., *Sustainable Strategic Management*, Routledge, Abingdon, 2017.
- VANCIL R.F., *Better Management of Corporate Development*, in *Harvard Business Review*, vol. n. 50, 1972.
- VIGANÒ E., *La natura del valore economico del capitale di impresa e le sue applicazioni*, Giannini, Napoli, 1967.
- WICKRAMASINGHE D., ALAWATTAGE C., *Management Accounting Change. Approaches and Perspectives*, Routledge, Londra, 2007.