

2022: la nuova ascesa della pianificazione

di **Alberto Bubbio**,

*Senior professor Università Cattaneo-Liuc e
Responsabile del Centro Costi e performance aziendali -Liuc Business School
Principal Editor di Manage Mind*

Pianificazione strategica: la grande delusione

«Come mai si parla ancora di pianificazione?» Sembrava per qualcuno un capitolo chiuso ed invece per uno strano combinarsi di eventi vive di un momento di rinnovato interesse. Ciò non toglie che per qualche impresa la pianificazione sia morta, qualche altra impresa non abbia mai pianificato e qualche altra ancora sta pianificando ed anche con risultati soddisfacenti.

Una cosa invece è certa: stiamo riscoprendo questa attività, poiché abbiamo a disposizione nuovi strumenti e si è definitivamente capito che se si vuole indirizzare in modo incisivo un'organizzazione non è sufficiente fissare degli obiettivi. Si deve pianificare. Era stato così ai tempi del piano Marshall (1948) e lo è ancora oggi, in pandemia. Questo è il ruolo che viene assegnato ai Pnrr per le transizioni che a livello strategico si reputano necessarie nell'Unione Europea.

Pianificare quindi significa, riprendendo il pensiero di Peter Drucker (1973): *decidere oggi le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi domani*. Si parlava in modo corretto di obiettivi e non di strategia. Ci sono tanti possibili contenuti da dare all'attività di pianificazione compreso quello di dare attuazione ad una strategia. Ma la pianificazione non è solo pianificazione strategica.

Purtroppo, proprio quest'ultimo approccio è quello che ne ha determinato il declino. Le cause sono diverse. Di certo in un ambiente, che dalla seconda metà degli anni '70 (crisi petrolifera) si andava caratterizzando in crescendo per fenomeni di forti turbolenze ambientali, la pianificazione richiedeva che si facesse un notevole sforzo per formulare un presagio circa lo scenario prospettico in cui si pensava si andasse ad operare. Ma non sempre si faceva questo sforzo. Inoltre la formulazione di una strategia chiara e condivisa sembrava essere la vera risposta alla complessità. Ma anche su questo tema le imprese erano spesso «vaghe». Così queste sono due fra le principali cause per le quali la pianificazione strategica è fallita: a. i vertici, in modo collegiale, non si sono impegnati in una seria attività di analisi dello scenario, che grazie alla collegialità dell'attività si sarebbe potuta definire *scenario planning*; b. i vertici non sempre hanno esplicitato, discusso o, meglio ancora, condiviso la strategia aziendale. È come se uno skipper in una traversata in mare, magari anche impegnativa, non esplicitasse il porto di destinazione e la rotta che si pensa di seguire.

Questa pianificazione, grazie alla «narrazione» che la caratterizzava, portava ad un piano etichettato come un «libro dei sogni», frutto, da parte del management, di approcci prudenziali all'Hokey Stick (bastone dei giocatori di Hockey). Il primo anno del piano è tendenzialmente piatto e in linea con l'anno appena consuntivato, mentre il secondo e il terzo sono caratterizzati da significativi e sostenuti sviluppi¹.

La pianificazione non è rimasta nel tempo sempre la stessa. Dopo la fase di declino, si è capito che era ancora utile, ma doveva essere cambiata. Così si tratta di una nuova ascesa, poiché sono cambiati i contenuti e le modalità di svolgimento del processo. La pianificazione come approccio mentale resta sempre la stessa. Ma stiamo imparando a fare pianificazione.

Se cambiano i contenuti e le modalità di svolgimento del processo di pianificazione, ci si trova molto semplicemente a realizzare un modo diverso di fare *planning*. Ed in proposito, forse è anche giusto, per dare un'evidenza terminologica ai cambiamenti, utilizzare per il termine pianificazione «aggettivi

¹ Si veda quanto sottolineato da tre consulenti McKinsey: C. Bradley- M.Hirt – S. Smit *Strategy Beyond the Hickey Stick*, Wiley & Sons, Hoboken New Jersey 2018.

qualificativi» differenti. Si può così cogliere ancora meglio l'evoluzione della pianificazione e se ne possono delineare le principali caratteristiche che hanno qualificato i diversi momenti.

In precedenti lavori avevo già riportato una sintetica storia della pianificazione e quindi in questo articolo ne tratterò solo i principali elementi evolutivi. Questi passaggi, infatti, aiutano a capire che chi è ai vertici di un'organizzazione, magari complessa e operante in un ambiente ipercompetitivo, non può non pianificare.

Il long-range planning era degli anni '50 e si riferiva a un piano con orizzonti a dieci-dodici anni, oggi difficilmente pensabile data l'incertezza dell'ambiente esterno. Poi venne lo strategic planning (1965-70), imprescindibile per le imprese diversificate al fine di indirizzare con efficacia la gestione dei business nelle loro «diversità». C'è chi propose anche la pianificazione del portafoglio Aree d'affari. Ma il tema strategico si faceva sempre più articolato allargandosi con e di conseguenza si propose di passare allo Strategic Management, che non era solo planning, ma comprendeva una serie di altre attività

Ansoff (1979) fu tra i primi a proporre questo passaggio. Si trattava di un'attività che comprendesse anche la pianificazione, ma che contemporaneamente si ampliasse andando a cogliere aree e contenuti molto più ampi. Il passaggio allo Strategic Management venne proposto in risposta alla turbolenza ambientale, che verso la fine degli anni '70 dopo l'oil crisis era aumentata di intensità. Ma accanto a questa stava maturando una diffusa e condivisa consapevolezza che discipline come la psicologia e la sociologia erano un indispensabile supporto proprio nella gestione strategica di un'impresa².

Qualche anno dopo, nel 1994, Henry Mintzberg pubblicava un libro dal titolo: «The rise and fall of strategic planning»³. Questo libro sanciva la possibile netta distinzione tra strategia e pianificazione: si potevano attivare *strategy process* anche senza pianificare.

Date queste evoluzioni può divenire spontaneo chiedersi quali siano i motivi per cui oggi la pianificazione strategica, dopo più di trentacinque anni, sia ancora tanto diffusa nelle imprese e nel vissuto collettivo.

In primo luogo, esiste un banale errore terminologico: molto spesso si continua a chiamare Piano Strategico qualcosa che è più un Piano aziendale e non solo un Piano Strategico. Si pensi che anche Borsa Italiana nell'elaborare una delle Guide alla quotazione (Listing guide) ha utilizzato il termine Piano Industriale. Con questo termine si vuole definire «il documento nel quale, a partire dalla presentazione delle strategie competitive di fatto operanti a livello aziendale (corporate) e di Strategic Business Unit (di seguito SBU)⁵ e dell'eventuale fabbisogno o opportunità di rinnovamento esistente, vengono illustrate le intenzioni strategiche del management, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici, l'evoluzione dei key value driver e dei risultati attesi.»⁴.

Inoltre, per capire l'ancora elevata diffusione del termine, si pensa necessario considerare i principali e nobili scopi per cui si redige il Piano Strategico. Questo viene utilizzato come strumento di comunicazione per presentare la strategia aziendale ad una serie di stakeholder privilegiati e per verificare gli impatti della strategia deliberata e presentata nel piano sulle dinamiche economico-

² Sono molto sensibile a quest'approccio poiché all'inizio degli anni '80 ebbi l'occasione di conoscere il prof. Ansoff durante il Corso di Pianificazione e Analisi strategica (COPAS) della Sda-Bocconi, al quale ebbi la fortuna di partecipare. Ansoff aveva da poco pubblicato *Management Strategico* (Etas Libri, Milano 1980) curato nell'edizione italiana da Claudio Demattè che scrisse anche la Prefazione di quel libro. E dopo pochi anni nel 1984 aveva pubblicato *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.

³ Pubblicato da Prentice Hall e tradotto in Italiano da Isedi con il titolo *Ascesa e Declino della pianificazione strategica* (Isedi, Utet Torino 1996) e con una prefazione di Gianluca Colombo.

⁴ Questa definizione si deve a P. Mazzola, *Piano Industriale*, Egea Milano 2003.

finanziarie dell'impresa⁵. In questa modalità d'uso il piano strategico viene anche chiamato Business plan e con tale nome è richiesto alle imprese dagli attori dei mercati finanziari⁶.

Così il piano, sia esso Strategic o Business, proprio in quanto strumento di comunicazione, è stato spesso molto curato e articolato nella narrazione, caratterizzato anche da una dovizia di particolari per riuscire ad essere anche convincenti nelle proiezioni economico-finanziarie, quelle che spesso più interessavano gli interlocutori di un'impresa.

Tra gli studiosi delusi dalla pianificazione strategica si può ricordare, tra i più recenti, Roger Martin (2014). Il suo contributo «*The Big Lie of Strategic Planning*», pubblicato su Harvard Business Review, ha evidenziato quanto il piano strategico svolga un ruolo di «comfort zone» per i vertici manageriali di un'azienda. Apparentemente protegge dalle elevate incertezze della strategia, dovute all'incerto evolversi dell'ambiente e a quelle che Mintzberg definiva «strategie emergenti», strategie che vanno ad impattare sulla strategia realizzata ad una certa data.

Così la grande delusione nasce dal fatto che l'assioma semplicistico era: steso il piano, la strategia deliberata sarebbe risultata probabilmente vincente e la stesura del piano ne avrebbe garantita l'attuazione. Buon ultimo, la strategia realizzata, grazie al piano, sarebbe allineata a quella deliberata.

Purtroppo, la realtà in molte evidenze empiriche non è stata questa. La strategia realizzata era talvolta anche molto differente rispetto alla strategia deliberata.

Inoltre tutti i piani strategici sono sempre stati caratterizzati, in modo più o meno dettagliato, da queste tre parti: visione o missione, azioni da intraprendere per dare attuazione alla strategia, risultati economico-finanziari che conseguono dalle azioni e dalle scelte operate. Insomma, nelle situazioni migliori si trattava di un planning for results eco-fin, che evidenzia risultati migliorativi rispetto al passato e realizzabili grazie alle azioni dettagliate nel piano strategico⁷.

In realtà la finalità del «piano» non dovrebbe essere cercare di indovinare i risultati eco-fin, ma cercare di capire quali azioni sono da intraprendere se si desidera aumentare le probabilità di dare attuazione alla strategia deliberata.

A ben vedere anche qui ad essere criticata non è stata e non è l'attività di *planning*, bensì i suoi contenuti e le sue modalità di svolgimento. Un'attività che, qualificata come strategica, inglobava molte attività diverse, purtroppo talvolta svolte con superficialità.

Già nel 1966 un articolo, che ancora oggi nei suoi elementi di critica avrebbe una sua precisa ragion d'essere, sottolineava quanto spesso il piano strategico fosse poco efficace poiché non si era esplicitata la strategia. L'articolo era di Seymour Tilles ed aveva un titolo particolarmente efficace: *Come rendere esplicita una strategia*⁸. Che l'efficace esplicitazione di una strategia fosse una premessa «imprescindibile» per lo strategic planning, lo dimostra il fatto che nel 2009 viene riconosciuto il McKinsey Awards, come miglior articolo di Harvard Business Review, a due docenti dell'Harvard Business school: D. Collis e M. Rukstad. Il titolo dell'articolo era quanto meno allarmante: «*Can You Say What Your Strategy Is?*» (HBR, april 2008). Ma sempre a sottolineare questa carenza non mancano ancor più recenti contributi come il libro di tre consulenti del Boston

⁵ È emblematica in proposito l'ampia letteratura sulle strategie e le politiche di Portafoglio Aree d'Affari sviluppatosi negli anni '80 nell'ambito della quale si ricordano due lavori: D. Abell e J. Hammond *Strategic Market Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliff 1979 e R. Hamermesh *Making Strategy Work*, John Wiley & Sons 1986.

⁶ Il termine Business plan viene introdotto nella letteratura per definire gli altamente incerti andamenti strategici dei nuovi Business ed in particolare delle Start-up. Questo termine viene spesso utilizzato in alternativa al termine strategic plan, per la centralità, in entrambi i documenti, di tentare di dare attuazione alla strategia aziendale. La differenza tra i due sta invece nella novità del Business sul quale si sta riflettendo e sulle capacità di interpretare il mercato/business di riferimento: molto bassa per il Business Plan, più elevata per lo Strategic Plan.

⁷ Si pensi alla proposta, nel 1980, di uno dei più apprezzati studiosi di Financial Management Harold Bierman quando pubblicò *Strategic Financial Management* (The Free Press, New York 1980)

⁸ Saggio pubblicato anche in I. Ansoff (a cura di) *La strategia d'impresa*, F. Angeli, Milano 1974.

Consulting Group (BSG - M.Reeves, K.Haanes, J.Sinha) dal titolo «*Your Strategy Needs a Strategy*» (2015)⁹

Un'altra attività a cui si è prestata poca attenzione, come premessa alla pianificazione strategica, era lo svolgersi di analisi dello scenario e di processi di scenario planning. Ed è per questo che Henry Mintzberg suggerisce questa attività per una scoperta del nuovo possibile ruolo del planner. Quest'ultimo, svolgendo e proponendo analisi sull'ambiente esterno generale e di settore, con un'analisi anche dei competitor, potrebbe addirittura diventare uno «scopritore di strategie»¹⁰.

Da ultimo non venne raccolto il messaggio molto forte di uno studioso della University of Michigan, Don Michael (1997), che già nel titolo del suo lavoro ammoniva sulla necessità di «*Learning to plan and planning to learn*»¹¹.

Si impara a pianificare. E il primo aspetto che bisogna capire è che non tutto è pianificabile. E quanto più l'ambiente è turbolento tanto più è opportuno mantenere degli slacks, realizzare un planning flessibile.

Il secondo è fino a quale livello è opportuno spingere la pianificazione: ci si deve limitare al livello aziendale nel suo complesso, o, seguendo il profilo strategico di un'impresa, pianificare per aree di business, per scendere ulteriormente su specifiche aree di risultato (ad esempio i canali distributivi) e per spingersi infine anche sulle aree funzionali. Questa articolazione molto elevata, proposta verso la fine anni '60 e i primi anni '70, in una serie di articoli di Richard Vancil e Peter Lorange, tende a trasformare la pianificazione in un vuoto rituale burocratico. Ackoff la definì, pensando ai nativi americani, «il rito della danza della pioggia». Si fa poiché si è abituati a farla e certe volte ci si convince anche che se piove è merito del piano. Ma se ci si sofferma un attimo a riflettere sugli accadimenti, si scopre che non c'è nessun nesso causale. A meno che non si decida di mettersi a danzare nel mese di marzo. In questo caso potrebbero aumentare le probabilità di connettere la pioggia con la danza. Così i vertici aziendali possono imporre che, tutti gli anni, da giugno-luglio si elabori un piano, per poi completare il processo a partire da ottobre con la stesura del budget.

Gli elementi di rigidità del piano, se si desidera che questo mantenga il suo ruolo di «strumento di direzione», abbiamo imparato che sono da evitare accuratamente, anche nelle realtà molto complesse (multi-business e multi-nazionali) e strutturate per le quali erano stati ideati.

Probabilmente alcune precedenti critiche non erano state percepite nelle imprese, se solo nel 1993-94, come già ricordato, Henry Mintzberg pubblica «*The rise and Fall of strategic Planning*». Inoltre sulle pagine di Long Range Planning, la rivista storica dedicata alla pianificazione Mintzberg (1984) aprì un dibattito a più voci cui parteciparono alcuni tra i padri fondatori della pianificazione strategica, Bernard Taylor e Igor Ansoff, sempre presenti, ma con un pensiero in continua evoluzione¹².

Oggi stiamo riscoprendo gli aspetti positivi di questa attività e per fortuna abbiamo a disposizione nuovi approcci per svolgerla. D'altra parte, se si vuole generare nelle persone un orientamento al futuro e dei conseguenti comportamenti, non è sufficiente fissare degli obiettivi pluriennali, è opportuno pianificare. Era stato così ai tempi del piano Marshall (1948) ed è ancora questo il ruolo che, in pandemia, viene assegnato ai Pnrr.

⁹ Pubblicato da Harvard Business School Press, Boston 2015.

¹⁰ E' con questa pluralità di nuovi ruoli che Mintzberg auspica possa nascere dopo il declino una nuova ascesa (rise) della pianificazione. In proposito si possono approfondire questi aspetti nelle pp.266-306 dell'edizione italiano del suo *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi-Utet, Torino 1996.

¹¹ La prima edizione di questo libro era del 1973 e aveva un titolo leggermente diverso: *On Learning to plan and planning to learn*, Jossey Bass P.

¹² Due annotazioni: si noti la decisione, pur in presenza in quegli anni di un significativo superamento dell'approccio Long Range, di non cambiare il nome alla Rivista specializzata in pianificazione. Ancora oggi il nome della Rivista è Long Range Planning Journal LRP- Edita da Elsevier.

Alcuni degli articoli apparsi sulla Rivista emblematici del dibattito apertosi in quegli anni furono: H. Mintzberg *Rethinking Strategic Planning: Pitfalls and Fallacies* (Part I June-1994 e September 1994; I. Ansoff *Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning*, December 1994; B. Taylor (Editor della Rivista) *The Return of Strategic Planning- Once More with Feeling*, June 1997.

Inoltre, è sempre più chiaro un altro insegnamento della letteratura, confermato dai casi di pianificazione aziendale osservati direttamente: pianificando si attivano dei costruttivi processi di apprendimento.

Questi si attivano quando a livello organizzativo si introducono meccanismi che consentono di imparare dalle analisi svolte e dalle azioni intraprese; quando si sbaglia e ci si accorge di aver sbagliato e si cerca di capire «perché» si è sbagliato. Si tratta di una pluralità di processi di apprendimento. Quello esperienziale, proposto da David Kolb, ma anche e soprattutto il double loop approach di Chris Argyris¹³. Quanto evidenziato da questo studioso dell'Harvard Business School è che ci sono due momenti nell'apprendimento, come si può anche notare in Figura 1.

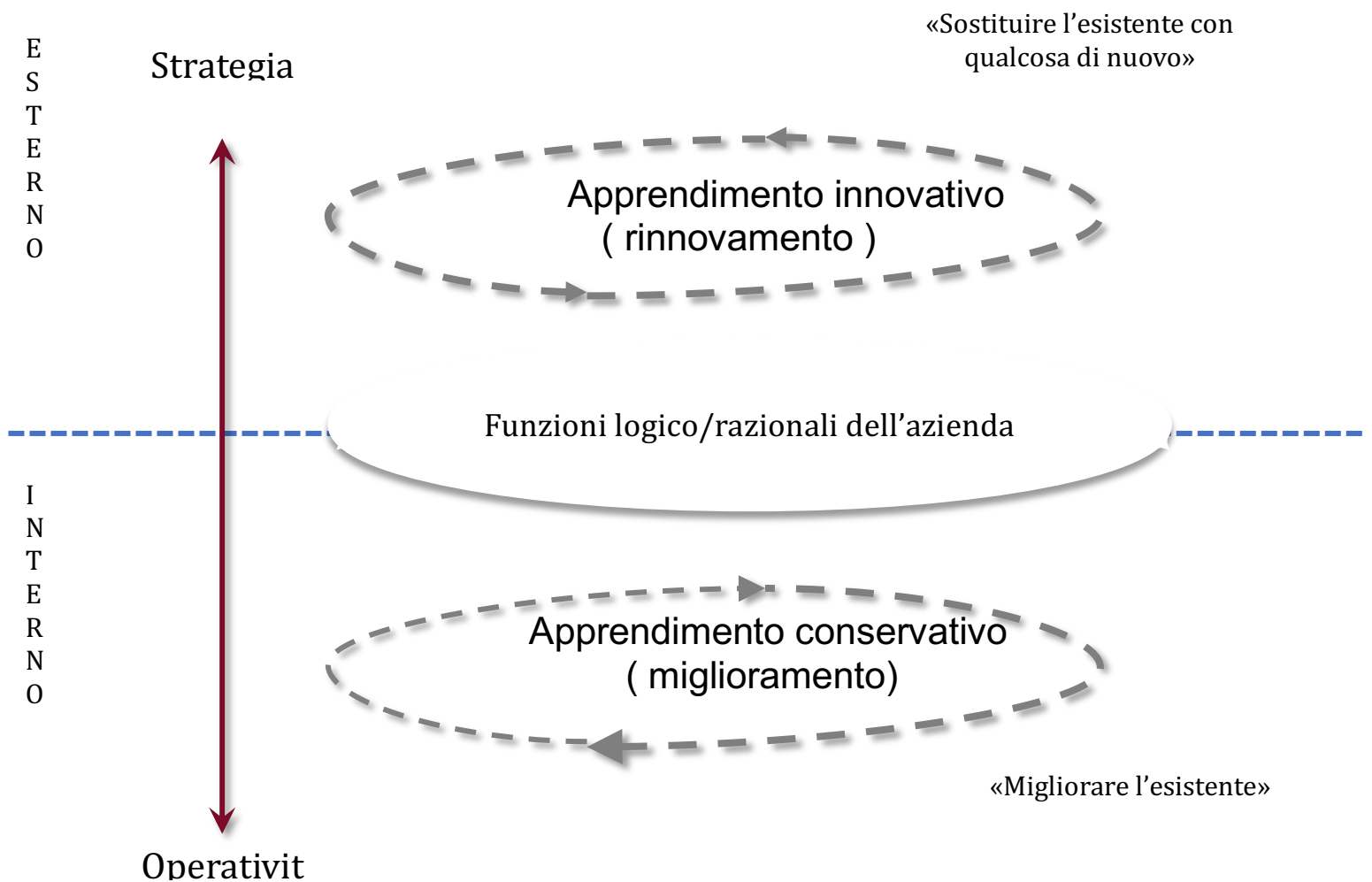


Figura 1 Il double loop nell'apprendimento nella proposta di Chris Argyris

Il primo, quello in basso nella Figura 1, è un apprendimento conservativo, che si attiva sulle operatività, per migliorare ciò che si fa a livello gestionale. In questo caso l'analisi si svolge considerando la realtà all'interno dell'impresa. Questo tipo di apprendimento è legato al controllo di gestione (management control) centrato sulla gestione operativa. L'altro apprendimento è più probabile che venga attivato quando si svolge un'attività di pianificazione che suggerisce un'analisi dell'ambiente esterno e potrebbe portare ad un cambiamento

¹³ Chris Argyris *Double loop Learning in Organization* in Harvard Business Review September 1977.

in quello che si fa, nel business in cui si opera. Ad esempio, un cambiamento nel Business Model o la decisione di entrare in nuovi business.

Si considera quindi l'apprendimento una delle colonne sulle quali far poggiare la nuova ascesa della pianificazione. La proposta viene da lontano. Anche Arie de Geus, responsabile delle Pianificazione del Gruppo Shell, lo ricordava in un suo articolo: *Planning as Learning* (Hbr, March 1988)¹⁴. Pianificando si è stimolati a domandarsi come si evolverà l'ambiente esterno, cosa sarà del business nel quale si opera (fase del ciclo di vita e impatti sul business del digitale) e come si muoveranno i competitor dell'azienda. Ma non solo. Si possono anche ricercare, applicando modelli di analisi dinamica dei sistemi, le determinanti dei risultati ad una determinata data, quelle che sono le cause di tali risultati. In tal modo si attivano precisi momenti di apprendimento che verranno consolidati con il controllo dei risultati conseguiti, cercando di dare attuazione al piano.

Questa è già una pianificazione dai contenuti e dalle modalità di svolgimento diverse da quella svolte in molte aziende e sin qui etichettate come pianificazione strategica.

Pianificazione aziendale: la nuova ascesa

Proprio all'inizio degli anni 2000, dopo l'ormai denunciato declino dello strategic planning, in alcune ricerche si scopre che le imprese continuano a pianificare e molte continuano a parlare di Strategic Planning. Tra queste si ricorda, anche per il suo sistematico ripetersi nel tempo la survey di Bain & Company, *Customer Experience Tools & Trends Report*. Ebbene nei Report degli ultimi 25 anni la pianificazione strategica è risultata sempre tra le principali pratiche di management con una percentuale di soddisfazione dei partecipanti alla survey intorno all'80%.

Di particolare significato è la tabella riportata e tratta dal Report del 2017, dove si può notare come dal 1993 (data della prima survey) la pianificazione strategica abbia sempre avuto un ruolo di rilievo.

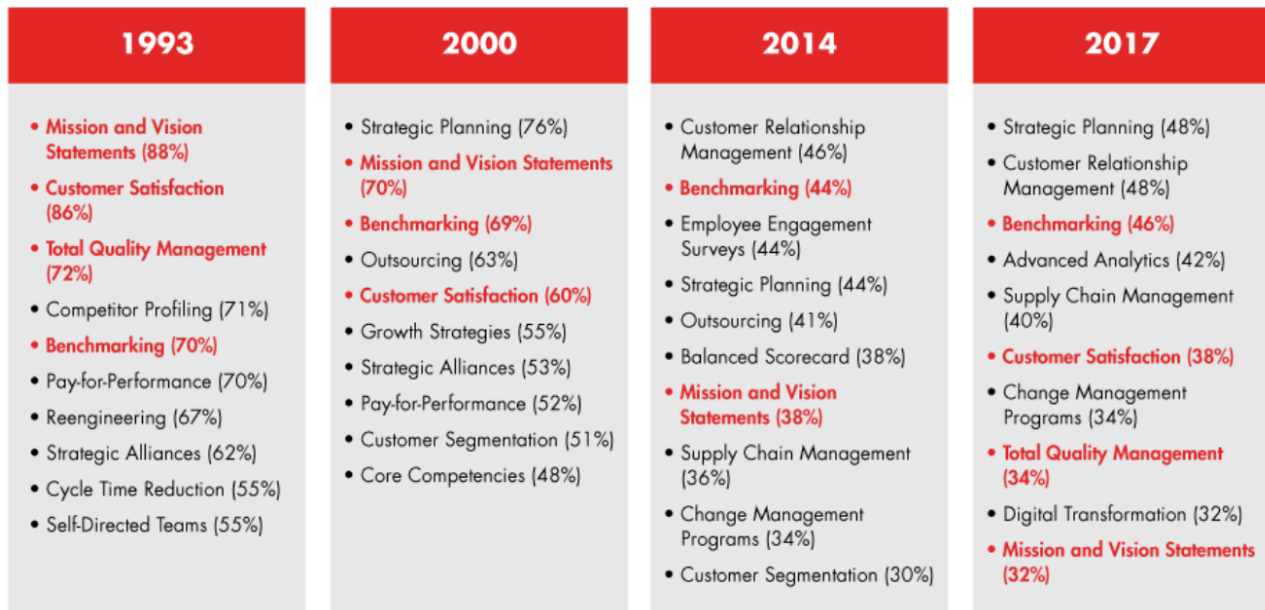
Vi è da notare inoltre come nello stesso arco temporale tra le pratiche di management venga citata a partire dalla survey del 2014 la Balanced Scorecard, distinta dalla pianificazione strategica. Inoltre nella survey del 2020 si aggiungono alle altre pratiche di pianificazione: scenario planning e contingency planning.

La pianificazione, nelle sue varie tipologie, sta diventando una pratica diffusa e purtroppo, in molti casi aziendali osservati direttamente, si può riaffermare, si parla ancora troppo e in modo improprio di pianificazione strategica.

¹⁴ In Shell Oil proprio in quegli anni Pier Wack, che lavorava nel centro diretto da De Geus, presentava i primi contributi sullo Scenario Planning che Shell Oil aveva da poco avviato.

Inoltre il contributo di De Geus è stato più volte inserito in raccolte di articoli dell'HBR e tra queste raccolte si segnala quella del 1999 *Harvard Business Review on Managing Uncertainty* (Hbrp, Boston 1999)

▮ The top 10 tools have varied over time, though 4 remain from 1993



Note: Tool rankings based on usage
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Figura 2 Le 10 pratiche di management più diffuse nelle imprese.

Resta il fatto che alcune delle nuove pratiche di pianificazione presentano cambiamenti profondi. Sono state sostituite da prassi che sarebbe più corretto chiamare semplicemente di pianificazione aziendale, *Corporate Planning*. Questo, fra l'altro, è il termine con il quale Ackoff ha sempre chiamato quest'attività senza qualificarla con aggettivi particolari¹⁵. Nel suo sistema di pensiero la pianificazione strategica era una pianificazione prescrittiva, mentre ci sono altri due possibili approcci: a) la pianificazione reattiva, come può essere un piano di intervento per organizzare i soccorritori in caso di catastrofe naturale; b) la pianificazione interattiva (*Interactive planning*), per pianificare le azioni che si ritengono necessarie per diventare la realtà aziendale che si desidera essere. Quest'ultimo approccio, che guarda indietro, invece di cercare di definire quale sarà il futuro, è ovviamente adatto ad ambienti caratterizzati da un'elevata incertezza.

Inoltre, si va diffondendo l'idea che non si elabori il piano solo per verificarne l'impatto sulle dinamiche economico-finanziarie, con proiezioni che hanno come prevalente, se non unico obiettivo, quello di verificare se e quanto valore economico si genera per gli azionisti. Questo era l'obiettivo di un'impresa guidata dalle teorie della Corporate Finance e dal soddisfacimento degli azionisti, dall'obiettivo di remunerare il capitale di rischio (cost of equity – Ke)¹⁶. Il modello era quello di un'impresa centrata sull'andamento dei risultati eco-fin nel tempo, che sembrerebbe appartenere all'ormai obsoleto modello capitalistico il cui elemento qualificante era quel terrificante «*business is business*», per il quale oggi stiamo pagando il conto.

Ci sono nuovi obiettivi legati alla sostenibilità, finalità sociali e impatti ambientali, che richiedono per essere conseguiti, in modo serio e non estemporaneo, delle azioni a medio e lungo termine che vanno pianificate e non possono essere lasciate all'improvvisazione. Non si diventa

¹⁵ In materia uno dei più importanti contributi di Russell Ackoff è del 1970 ed il titolo era *A concept of Corporate Planning*, (Wiley & Sons). Si noti inoltre come questo stesso termine (Corporate Planning) sia stato utilizzato da Peter Lorange (1980), dopo aver scritto prima di Long Range Planning e poi di Strategic Planning con R. Vancil (1977)

¹⁶ Per questo approccio fra tutti si veda il libro di Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value*, Free Press New York 1986.

impresa che contribuisce a realizzare un'economia circolare con un tocco di bacchetta magica da un giorno all'altro. Ci vogliono tempo e un'azione continuativa per dare seguito alla strategia ambientale desiderata e preordinata.

Inoltre in questi due anni di pandemia abbiamo imparato che la pianificazione serve anche in un contesto sconosciuto e con evoluzioni ancora più incerte che in passato. È ovvio che sia così poiché pianificare non vuol dire prevedere cosa succederà. Vuol dire decidere le azioni che, dato un certo contesto, ci sembra necessario intraprendere in futuro per essere come desidereremmo essere oggi. È questo un approccio alla pianificazione, che, come ci evidenzia Ackoff, è molto diverso dalla pianificazione reattiva/predittiva, è la pianificazione interattiva. È la pianificazione in base alla quale per pianificare le azioni da intraprendere in futuro si parte definendo ciò che si vorrebbe essere e che oggi non si è ancora. Si guarda indietro per decidere cosa fare nel futuro per tentare di colmare il gap.

Sono a mio avviso una recente dimostrazione di quest'approccio il Pnrr (Piano Nazionale Ripresa e Resilienza) dell'UE e il piano Bonfigliuolo. Il primo definendo sei aree di intervento identificate con una missione e preoccupandosi di mettere a disposizione delle nazioni dell'UE determinate risorse finanziarie, attribuibili solo a fronte di presentazione da parte delle Nazioni stesse di precisi Piani di Transizione-Intervento. Per fortuna si parla di missioni ma non di Piani Strategici. Le sei missioni a fronte delle quali vanno predisposti dei piani definendo l'elenco degli investimenti necessari per essere quello che si vorrebbe essere, sono:

1. Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
2. Rivoluzione verde e transizione ecologica,
3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile,
4. Istruzione e ricerca,
5. Inclusione e coesione,
6. Salute.

Il Piano Bonfigliuolo ha invece avuto un obiettivo preciso: mettere l'Italia in sicurezza dal diffondersi del Covid 19 nel più breve tempo possibile. Rimarrà un esempio emblematico di Supply chain plan grazie al quale: si sono trovati i fornitori dei vaccini nelle quantità necessarie e nei tempi desiderati; sono stati poi distribuiti tempestivamente nei vari hub vaccinali, organizzati, da medici e infermieri, con le soluzioni organizzative da questi ultimi ritenute le più adeguate.

Emergono da queste esemplificazioni due riflessioni: la pianificazione è servita e servirà a pensare al futuro e ad organizzarsi per farsi trovare pronti un domani o per riuscire a realizzare quello che si vuole essere. Non serve quindi ad indovinare quale sarà il futuro, ma ad imparare a prepararsi al futuro stesso. Pianificare significa non lasciare all'improvvisazione tutti i momenti gestionali. Definire per l'improvvisazione degli spazi, ma limitati. Non si tratta di pianificare il non pianificabile, ma di pianificare ciò che appare, anche magari con una certa difficoltà, pianificabile. Il tutto per diventare come si vorrebbe essere.

In questo contesto di rinnovato interesse per la pianificazione, ma anche per una pianificazione diversa da quella realizzata in passato, sia nei contenuti che nelle modalità di svolgimento, ci sono da segnalare almeno quattro approcci che si ritengono particolarmente efficaci¹⁷:

- √ La pianificazione delle risorse aziendali
- √ Il Discovery Driven Plan
- √ La Balanced Scorecard
- √ Il contingency plan

¹⁷ In un precedente contributo (A. Bubbio, *La pianificazione che si dovrebbe fare, ma non si fa*), sempre su questa Rivista (Novembre/ Dicembre 2018) si è accennato anche ad altri nuovi approcci alla pianificazione.

Quattro approcci che rispondono alle richieste delle imprese operanti in un contesto di ipercompetizione¹⁸. Tali richieste sono state ben sintetizzate anche in due recenti libri: il primo di Roger Martin, *Play to win* (Hbs Press); il secondo di due autori che negli anni hanno fornito contributi interessanti, G. Day e P. Schoemaker, e il titolo è *See Sooner Act Faster: How vigilant Leaders Thrive in an Era of Digital Turbulence* (Mit Press, Boston 2019)¹⁹.

Da questi lavori, come dal rafting, metafora utilizzabile per descrivere l'ipercompetizione, emergono tre requisiti centrali per il nuovo planning:

1. Tentare di anticipare gli eventi, con una capacità di lettura dell'ambiente esterno molto elevata e costantemente rivolta al futuro, dando anche spazio ad alcuni «segnali deboli»;
2. Aver individuato e conoscere le poche «azioni» e variabili operative a valenza strategica, quelle poche da cui dipende l'attuazione della strategia (analisi accurata per poter essere selettivi);
3. Massima rapidità nel dar seguito alle «azioni» che appaiono necessarie, La catena obiettivo-decisione-azione non deve essere frenata da quello che si era scritto nel piano, anzi nel piano stesso meglio fissare poche azioni, quelle valutate strategicamente imprescindibili.

Se non si riescono a rispettare questi requisiti meglio non pianificare. La pianificazione «tradizionale» può addirittura diventare un ostacolo all'innovazione. I risultati dell'innovazione, infatti, spesso non hanno un ritorno eco-fin nell'arco dei due-tre anni, l'orizzonte solitamente coperto dai piani. L'innovazione spesso richiede una vista a lungo termine.

Per una pianificazione diversa: la pianificazione delle risorse

Perfettamente in linea con i tre requisiti richiamati è la pianificazione delle risorse aziendali (*Resources Planning*.) Si ritiene abbastanza intuitivo, soprattutto in questi mesi in cui alcune imprese si sono fermate per mancanza di materie prime e componenti «vitali» (ad esempio i microchip per l'automotive) dei loro prodotti, capire la rilevanza di una pianificazione di queste risorse. Se si fermano le forniture «normali» si deve pensare se e come possono essere necessarie delle alternative in termini di fornitori:

- quantità necessarie
- quando (distribuzione prospettica temporale delle forniture)
- individuazione di possibili fornitori alternativi e loro certificazione/validazione,

La pianificazione in questo caso appare in tutta la sua potenza quale anticipatrice dei fabbisogni del futuro. In particolare, il problema non è «prenderci», ma farsi trovare preparati.

Questo piano richiede per essere efficacemente elaborato che si elabori la strategia e si definiscano le risorse di cui si avrà bisogno per darne seguito. Si tratta di capire se già si dispone di queste risorse e se ne dispone in misura adeguata. Se è opportuno costituire una «capacità produttiva» cui attingere con qualche slack, con alcune riserve. E ancora decidere se puntare sullo sviluppo di risorse interne oppure se pensare di acquisire quando se ne presenterà la necessità le risorse all'esterno.

¹⁸ Si veda in *Sistemi & Impresa*, n. . Per altre riflessioni sull'ipercompetizione e la gestione di impresa si rinvia al cap. in **A. Bubbio**, *Il Budget*, Sole 24 ore

¹⁹ Fino a quando è rimasta in vita la Collana di General Management che seguivo per Isedi-Utet uno dei libri che avevo apprezzato di più della collana era degli stessi due autori(Day-Schoemaker): *Peripheral Vision. Come prestare attenzione ai segnali deboli* (Isedi 2008)

Nella nostra esperienza il piano per le Raw Materials è caratterizzato almeno dai seguenti capitoli:

- √ Analisi dei fabbisogni di materie prime, legati all'evoluzione pianificata dei cicli di vita dei principali prodotti, analisi che può essere facilitata nelle imprese BtoB interrogandosi sull'evoluzione dei settori di sbocco delle imprese clienti (piano delle vendite pluriennale potrebbe essere di elevato supporto);
- √ Individuazione dei «main supplier» e valutazione delle loro capacità di continuità della fornitura (qualità, tempi e durata della dilazione di pagamento concessa);
- √ Scenario e dinamiche economiche legate al Paese di origine del fornitore;
- √ Individuazione di eventuali fornitori alternativi e loro preordinata valutazione.

Anche pensando ad una pianificazione del personale, si può cogliere l'utilità di elaborare un piano nei tre momenti chiave della gestione di tale risorsa: selezione, mantenimento, e sviluppo del personale. Tra queste, in Italia, quella spesso non pianificata è l'attività di selezione, vuoi per i timori di rigidità del sistema del personale dipendente in Italia vuoi poiché mancano spesso i due profili fondamentali: quello dei valori delle persone che si assumono e l'identikit del personaggio ideale rispetto ai ruoli che andranno ricoperti.

Per il planning delle risorse umane la prima riflessione da fare è: a quale strategia si deve essere di supporto. Se la strategia fosse una strategia di crescita (ad esempio crescita tecnologica o internazionalizzazione o entrambe): la definizione dei profili attitudinali delle persone di cui l'impresa avrà bisogno e delle competenze prospettiche necessarie è il punto successivo. Dopodiché queste competenze si confrontano con quelle esistenti, con una mappatura di tali competenze e del numero delle persone che ne sono in possesso. Ne emergerà un eventuale gap, cui seguirà la decisione di quale azione intraprendere: se sviluppare le competenze necessarie nelle persone all'interno dell'impresa o se andare ad acquisirle all'esterno. Quelle indicate sono comunque tutte azioni che per tempi di attuazione e contenuti è opportuno pianificare. Non si cambiano le competenze delle persone con due o tre giorni di formazione.

Le persone sono poi, attraverso le competenze, l'anello di congiunzione con l'Intellectual capital e con le altre Risorse intangibili (Relazioni commerciali e Soluzioni organizzative adottate), ormai indicate in modo diffuso dalla letteratura come le risorse aziendali di assoluta rilevanza strategica.

Non è un caso che Russell Ackoff abbia trattato ampiamente nei suoi contributi, descrivendo la pianificazione interattiva (interactive planning), di pianificazione delle risorse²⁰.

È però opportuno avvertire, per non creare equivoci, che quest'approccio vuole essere un profondo superamento di quella che in passato era l'unica risorsa alla quale si prestava assoluta attenzione nei piani: la risorsa finanziaria²¹. I piani più che strategici erano piani finanziari, fra l'altro spesso finalizzati più che a guidare la gestione a catturare risorse sui mercati finanziari. A conferma di questa focalizzazione c'è il fatto che il *planner* era la figura organizzativa chiamata a seguire le attività di pianificazione e che faceva parte, insieme al *controller*, dello staff di Amministrazione, Finanza e Controllo. Questa area era ed è guidata dal Chief Financial Officer (Cfo).

²⁰ Oltre al ricordato lavoro *A concept of Corporate Planning* (1970) si suggerisce per gli stimoli contenuti nel lavoro, sempre di R. Ackoff, *Creating the Corporate Future* (Wiley 1981)

²¹ Si veda anche la corretta terminologia in proposito utilizzata da G. Brunetti in *I piani finanziari. Prime proposizioni*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia 1967.

Per una pianificazione diversa: il Discovery Driven Plan

Nella logica della pianificazione interattiva, ricordata prima come una proposta di R. Ackoff, va a collocarsi l'approccio di Rita Gunther McGrath e Ian MacMillan delineato come "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July-August, 1995). L'aspetto interessante di questo approccio è che benché sia importante imparare a pianificare in modo diverso dal passato è anche importante ricordare che si pianifica per imparare. È l'approccio che, secondo l'autrice, spesso caratterizza le modalità con le quali gli imprenditori si avvicinano alla pianificazione.

I due studiosi della Columbia University descrivevano quest'approccio come quello, a loro avviso, più efficace per una pianificazione che si debba svolgere in condizioni ambientali di elevata incertezza, in un mondo, come sostenevano, sempre più «unconventional».

L'approccio è tanto semplice, quanto interessante: l'attività di pianificazione relativa a un "qualcosa di nuovo" (es. nuovo progetto di impresa, penetrazione in un mercato poco conosciuto, lancio di un nuovo prodotto), deve avere contenuti e soluzioni di processo molto differenti da quelli che caratterizzano l'attività di pianificazione relativa a un "qualcosa di già conosciuto" (conventional). Il motivo è presto spiegato: mentre l'attività di pianificazione di attività certe e stabili può far leva su premesse forti che sono state consolidate dall'esperienza e che aiutano a generare piani e previsioni accurate, nel caso di pianificazione di attività nuove ed incerte, si conosce poco e si presume molto. A differenza della pianificazione relativa ad attività conventional, non si può quindi far leva su premesse certe ma solo su assunzioni che vanno continuamente testate e verificate in itinere ed è solo al momento della verifica che le assunzioni diventano conoscenza e possono essere incorporate nel piano. Molte di queste assunzioni possono però anche rivelarsi errate ed imporre così delle deviazioni rispetto a quanto pianificato in origine. Ogni giorno può esserci qualcosa da imparare e quindi qualcosa per cui modificare il piano. In questi casi quindi il piano deve essere qualcosa di molto snello e facilmente modificabile nei contenuti. La pianificazione in condizioni di incertezza è quindi una pianificazione "leggera" nel processo ma non per questo meno utile o meno focalizzata.

Sebbene i due autori suggeriscano soluzioni di processo diverse, sono fermi nel ribadire la centralità della strategia e degli obiettivi da raggiungere. Anche nell'impostazione Discovery-Driven, il punto di partenza del piano è la definizione della meta e dei livelli di performance desiderati. Questa definizione aiuta a capire fin da subito se i risultati raggiungibili ricompenserebbero adeguatamente il rischio e giustificerebbero le risorse e gli sforzi necessari per raggiungerli. In caso di valutazione negativa sui ritorni, si ha già una prima "milestone" che permetterebbe di arrivare alla conclusione che non è conveniente procedere. Nella definizione degli obiettivi da raggiungere, i due autori suggeriscono di non elaborare il classico conto economico previsionale partendo dai ricavi; suggeriscono invece di elaborare un "Reverse Income Statement". Questo accorgimento è opportuno per mettere subito a fuoco il profitto obiettivo da realizzare e definire a partire da questo i ricavi che si renderebbero necessari per conseguirlo e i costi accettabili, ossia il tetto massimo dei costi che si è disposti a sopportare, dati i ricavi, per ottenere il profitto obiettivo. Da questo primo accorgimento di processo, si può quindi intuire come il piano venga costruito con un focus su obiettivi di profittabilità piuttosto che su obiettivi legati all'aumento dei ricavi.

In caso di valutazione positiva delle evidenze emerse dal "Reverse Income Statement", si può passare al secondo step del processo. In questo secondo step, i ricavi e i costi vengono "spacchettati" in una serie di attività necessarie attraverso le quali l'impresa intende realizzare e vendere il prodotto/servizio al cliente, si valuta se l'entità dei costi rispetta il tetto massimo individuato nello step precedente e se ne individuano le specifiche operative avvalendosi anche di standard di settore. Anche queste specifiche rientrano nelle assunzioni di piano e devono essere verificate nel tempo. L'ambizione di questo step non deve essere quella di raggiungere la massima accuratezza ma piuttosto quello di generare un'ipotesi ragionevole sulla struttura operativa ed economica dell'impresa e valutare così

l'ordine di grandezza delle sfide. È tuttavia importante in questa fase tracciare tutte le assunzioni considerate nel piano e dalle quali dipende il risultato del "Reverse Income Statement".

Il terzo step consiste nel guidare l'impresa attraverso una serie di "milestone" o "checkpoint". Un checkpoint si ha nel momento in cui si decide di riverificare o si rende necessario il test di una o più assunzioni inserite nel piano. In caso di variazioni rispetto alle assunzioni di piano, è opportuno chiedersi prima possibile quali siano gli impatti di queste variazioni in termini di profitto e, se questo dovesse essere inferiore al profitto target, l'attività non dovrebbe proseguire fino a quando i processi e le attività non vengono riprogettate in modo da rispettare il tetto massimo dei costi ammissibili. Ad ogni cambiamento delle assunzioni, quindi occorre riflettere prima di investire ulteriormente. Da queste riflessioni, ne consegue che, oltre a concentrarsi sulla redditività, un piano così disegnato potrebbe generare due ulteriori benefici:

- aiutare a gestire l'incertezza al minor costo possibile, evitando ingenti investimenti futuri in mancanza di ragionevoli possibilità di ritorno
- stimolare una sistematica comprensione delle relazioni di causa-effetto tra cambiamenti nelle assunzioni di piano e redditività aziendale

Per una corretta gestione delle milestones, l'area pianificazione e controllo dovrebbe garantire che, al raggiungimento di ogni milestone, le assunzioni vengano testate e aggiornate e si effettui una simulazione sul «Reverse Income Statement» che consenta di prendere le giuste decisioni.

La Balanced Scorecard: per una pianificazione smart ed un'attuazione della strategia condivisa

Un modo diverso, selettivo e flessibile, di fare pianificazione è, a parere di chi scrive, rappresentato dalla Balanced Scorecard (Bsc). L'unico limite della Bsc, ammesso che lo sia, è che la Bsc da sola non offre tutti gli elementi e le informazioni per elaborare una proiezione economico-finanziaria con riferimento al periodo coperto dal piano insito nella Bsc.

Non è la prima volta, né probabilmente sarà l'ultima che mi occuperò di questo approccio alla pianificazione. Ho seguito Kaplan e Norton sin dal primo articolo del 1992 e poi ho curato l'edizione italiana di quattro dei loro cinque libri²². Sono quindi convinto dell'utilità dello strumento e l'ho presentato e sostenuto, nei suoi trenta anni di vita, in convegni e in corsi di formazione per executive nelle varie Business School che mi hanno invitato a tenere delle lezioni e nella Liuc Business School, dove oggi insegno con continuità.

L'approccio propone di indirizzare e pianificare le performance aziendali lungo quattro prospettive: financial, customer, process e learning-innovation. Ponendo al centro, come evidenziato in Figura 1, la strategia aziendale. Dove questa può essere esplicitata e sintetizzata attraverso la missione e gli intenti strategici. La Missione che indica in che Business vuole operare un'impresa e chi desidera essere in quel Business. Il che, in altri termini, significa, come suggerisce Kenneth Andrews, decidere «dove competere» e «come competere». In particolare, sulla base di quanto definito con la Missione si possono indicare anche gli intenti strategici, quelle macro-azioni che si devono realizzare se si desidera dar seguito alla missione. Quelle poche azioni (l'esperienza ne indica al massimo 7) che sono strategicamente ineludibili.

²² L'articolo originario è *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, in Harvard Business Review, January-February 1992; tradotto da Harvard Business Review Italia in un volumetto nella collana I Classici dal titolo «Grandi performance con la Balanced Scorecard»; nel volumetto vi è una mia introduzione dal titolo *Una visione dell'azienda a 360°*. (il sole 24 ore, Milano).

Il primo dei cinque libri di Kaplan e Norton è uscito nel 1996, pubblicato da Harvard Business School Press (Boston) ha un titolo particolarmente significativo *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*; di cui ho curato l'edizione italiana con il titolo *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, pubblicata per Isedi-Utlet, Torino 2000

La Bsc è utile per dare attuazione alla strategia aziendale poiché sulla base di quanto sopra delineato suggerisce poi di disegnare per ogni singola impresa la sua «mappa strategica». Questa altro non è che un momento di analisi che, attraverso la ricerca delle relazioni di causa-effetto, è finalizzata ad individuare le poche variabili operative a valenza strategica, lungo le quattro prospettive indicate. La rilevanza di questa fase nell'ambito dell'approccio è assoluta. Solo se si individuano le variabili «corrette» si disporrà di un'efficace soluzione per tentare di dare attuazione alla strategia. Un esempio può aiutare a capire come svolgere queste prime fasi della Bsc.

Il caso è quello di un'impresa della distribuzione commerciale Idro Termo Sanitario - Its che ha una strategia sfidante: in un mercato che, a livello nazionale cresce intorno ad un 6%, realizzare una crescita importante, cioè passare dagli attuali 40 milioni di ricavi ad un obiettivo 2025 di 150 milioni con una crescita media annua del +39%. Si desidera realizzare questa strategia in regioni come la Lombardia e il Veneto ad elevata intensità di concorrenti.

Gli intenti strategici erano stati così indicati dai vertici:

1. Posizionarsi con i prodotti distribuiti sulla fascia del medio-alto di gamma della Lombardia e del Veneto
2. Sviluppare le competenze gestionali e digitali dei dipendenti
3. Nuovi Punti vendita (Nuove aperture o Acquisizione di imprese Its operanti sul territorio)
4. Mantenere/migliorare i margini di intermediazione sugli attuali livelli per facilitare un autofinanziamento importante.

Sulla base di queste informazioni si è quindi avviata l'elaborazione della «mappa strategica» ricercando quelle che apparivano le relazioni di causa-effetto tra le variabili aziendali delle quattro prospettive, che si pensava potessero influenzare il raggiungimento dell'ambizioso obiettivo di crescita.



FIGURA 3– Le quattro prospettive considerate dalla Balanced Scorecard per pianificare, per dare attuazione alla strategia aziendale: missione e i suoi intenti strategici

Questo significava, osservando la «mappa strategica» (Figura 2), partire dalla Prospettiva eco-fin (Financial perspective), dove la crescita elevata significava investimenti elevati in tutte le aree individuate con gli intenti strategici; a loro volta questi investimenti (+30-40% su quelli esistenti alla data) richiedevano un flusso di autofinanziamento consistente per sostenerli senza creare squilibri finanziari; questi flussi di autofinanziamento dipendevano dalla Redditività del Capitale investito (Roi) e dalle politiche di dividendi verso gli azionisti.

Sempre proseguendo nella ricerca delle relazioni causa-effetto si può notare che nell'elaborare questa mappa si è ritenuto che la Redditività fosse determinata dal numero dei clienti, da quanto i clienti

mediamente acquistassero (in queste realtà della distribuzione Its, la vendita avviene al Banco in magazzino o in Show room per il bagno e i suoi vari elementi componenti) e dalla marginalità fortemente condizionata dal mix dei prodotti.

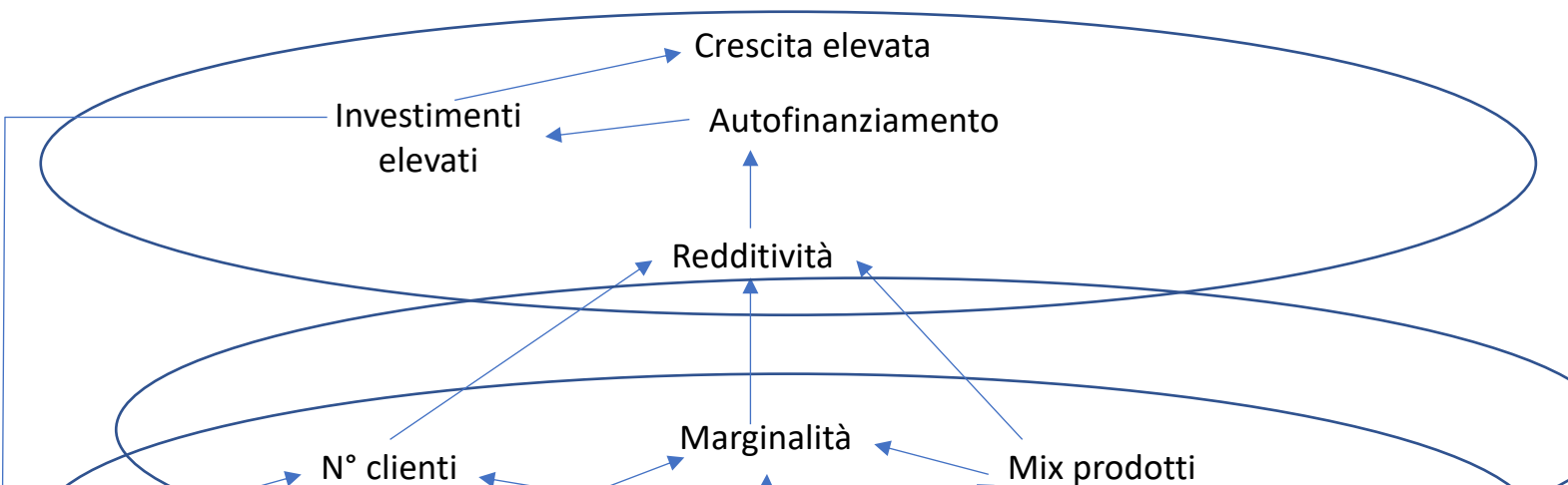
In particolare, la crescita del numero dei clienti poteva essere realizzata attraverso acquisizioni di aziende già esistenti o addirittura la creazione di nuovi Punti Vendita. Il successo di questa operazione si convenne che si doveva basare su una analisi di geo-marketing, per capire in quali province e città vi fosse la maggior concentrazione di clienti con profili simili a quelli dei clienti target dell'azienda (clienti con redditi annui superiori a 70.000€ e con una possibile esigenza di ristrutturazione della loro abitazione, anche grazie ai bonus fiscali) e possibilmente vi fossero «competitor» poco agguerriti sulla stessa fascia medio-alta di mercato.

Per «catturare» questi clienti, come è evidenziato nella customer perspective, si reputa sia necessaria un'offerta caratterizzata da elevata qualità sia dei prodotti che dei servizi sul Punto Vendita.

Tale qualità si pensa dipenda da processi di gestione sul Punto vendita (Banco per gli installatori – ma soprattutto Showroom) che devono risultare ineccepibili, da un elevata abilità di formulare preventivi, che devono poi essere acquisiti, e una gestione del magazzino che eviti accuratamente qualsiasi rottura di stock (senza compromettere la rotazione del magazzino stesso). Inutile sottolineare che queste variabili sono profondamente influenzate dai fornitori che l'impresa seleziona. Pertanto in base alla centralità del patrimonio «Parco Fornitori», si è deciso che fornitori da far rientrare in questo Parco debbano avere le seguenti caratteristiche: pochi, con prodotti di gamma medio-alta e che diano una mano nella gestione del magazzino (alcuni prodotti in conto deposito), nella comunicazione a installatori e consumatori finali e disponibili ad effettuare gli investimenti per la crescita professionale della persone (prospettiva della Learning and innovation) che operano in azienda. Insomma, fornitori che si potrebbero chiamare partner di business affidabili (quelli per «fare i soldi insieme» e non uno a spese dell'altro).

Emerge anche che il web site oggi è una variabile rilevante, ma non tanto per vendere on line, bensì, date anche le caratteristiche di molti prodotti, per fare conoscere l'azienda (se non sei nelle prime due pagine di google non esisti) e fare «engagement», portare i clienti in punto vendita. In generale per il web vi è un altro obiettivo imprescindibile: conoscere sempre di più i propri clienti, costruendone il profilo, in termini di tipologia di acquisto e modalità di consumo.

Con l'elaborazione della «mappa strategica», qui esemplificata, si sono individuate e selezionate le poche variabili gestionali a valenza strategica. Da esse e dalla loro corretta gestione dipendono il piano aziendale e la sua attuazione: rendere possibile una crescita decisamente molto impegnativa.



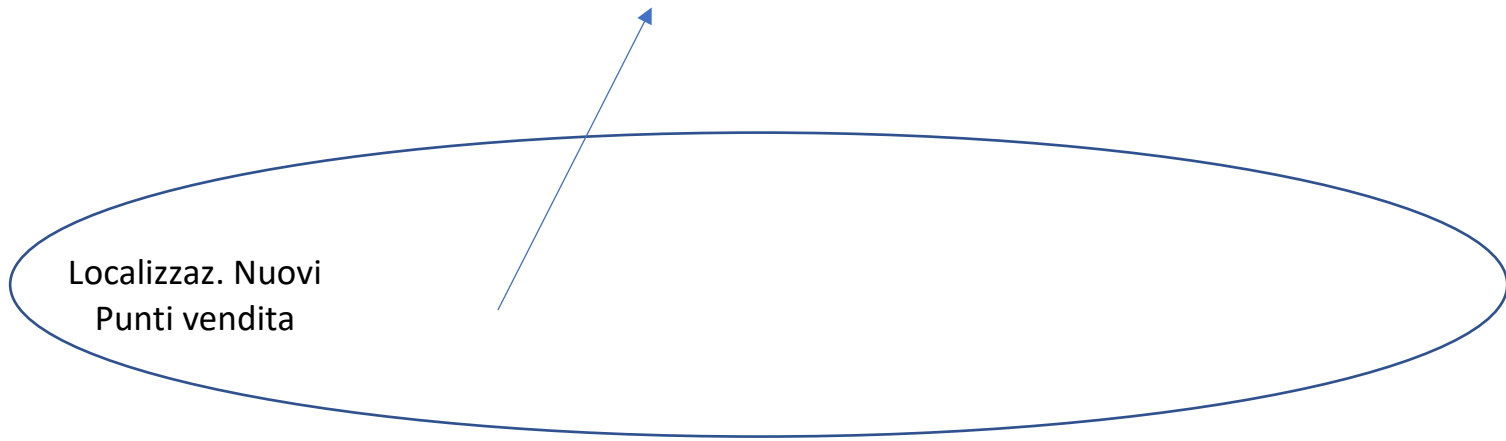


Figura 4.. La «mappa strategica» dell'impresa Its Fast Growth, così come disegnata con il management

Terminata la «mappa strategica» si può finalmente procedere con le quattro altre fasi della predisposizione di una Bsc. Queste fasi sono relative all'elaborazione delle quattro «Scorecard» (Un esempio di Scorecard è riportato in Fig.3).

Per ognuna delle Scorecard, devono essere inserite nella prima colonna le variabili operative a valenza strategica, individuate grazie alla «mappa strategica». Inoltre per ogni variabile si tratta, nelle restanti colonne, di:

1. Scegliere un indicatore-misura che si ritiene efficace espressione della variabile operativa sulla quale si sta ragionando,
2. Rilevare l'andamento storico di questa variabile, ove questo sia possibile farlo (per taluni indicatori la ricostruzione delle serie storiche per variabili mai rilevate, può essere davvero molto difficile se non impossibile);

Figura 5 Layout di ognuna della 4 Scorecard: muove dalle variabili di «mappa strategica» e si conclude con la definizione delle azioni per perseguire i target operativi a valenza strategica indicati.

Variab.	Indicator	Serie storica	Target	Azioni

3. Determinare per l'indicatore prescelto un target da raggiungere in tempi più o meno brevi (i tempi sono da definire e di solito sono sopra l'anno o cadenzati sull'arco temporale coperto dall'attività di pianificazione che si sta svolgendo,
4. Individuare e definire delle azioni che si ritiene necessario svolgere per perseguire i target da poco definiti. Si tratta di decidere, in fase tipica della pianificazione, le azioni che si intende intraprendere in un futuro più o meno prossimo, per dare, nel loro insieme, attuazione alla strategia.

Quindi la Bsc come approccio alla pianificazione delle performances aziendali è il risultato di un processo in sette fasi che ha una peculiarità rispetto ai tradizionali processi di pianificazione svolti da pochi. L'elaborazione della Bsc deve svolgersi con la creazione di un Executive Team aziendale

per ottenere una condivisione elevata di quanto verrà pianificato. Questo è un elemento qualificante dell'approccio. Il numero delle persone chiamate a far parte dell'Executive Team può anche raggiungere l'elevato numero di 25-30 persone. L'importante è che nel Team vi siano tutti coloro che per seniority possono mettere a disposizione il loro Knowledge aziendale e per posizione possono essere quelli da cui dipende concretamente il livello organizzativo da cui deve partire l'attuazione della strategia.

Inoltre, per superare il limite ricordato della classica impostazione della Bsc, rappresentato dalla mancanza di una proiezione dei risultati eco-fin, spesso si suggerisce di abbinare la Bsc alla Carte degli Intenti Strategici. Questo approccio alla pianificazione, molto lean nei contenuti e spesso praticato in imprese che si è avuto modo di osservare, non viene trattato in questo contributo²³.

Sono altresì certe le esperienze applicative osservate per la Balanced Scorecard dalle quali si è potuto imparare che:

- a) l'approccio è praticabile in qualsiasi realtà organizzativa dalla piccola impresa manifatturiera alle imprese di distribuzione commerciale a quelle di servizi private e pubbliche comprese università e altre organizzazioni culturali; l'unica preconditione è che vi sia un sistema informativo funzionante ed in grado di fornire le informazioni necessarie con riferimento agli indicatori strategici prescelti;
- b) l'elaborazione della Bsc deve vedere coinvolto in tutte le 7 fasi di elaborazione dall'imprenditore e dai suoi più stretti collaboratori; la definizione dei componenti dell'Executive Team necessario per l'elaborazione è un momento delicato;
- c) l'elaborazione della Bsc è un momento di apprendimento collegiale ed individuale, così come testimoniano coloro che vi partecipano; il momento principale, a detta delle persone coinvolte, è l'elaborazione della «mappa strategica»

Da ultimo per i nostalgici del piano si precisa che si possono realizzare delle efficaci combinazioni tra piano, presentato come quello «tradizionale» attraverso una narrazione, e Balanced Scorecard. Un esempio al quale si desidera concretamente rimandare è il lavoro realizzato da un Pool di esperti per l'Ordine dei Commercialisti di Milano²⁴. Come si potrà notare la scaletta del piano prevede i seguenti paragrafi:

- √ analisi per predire (foresight) e condividere lo scenario ambientale in cui l'impresa si troverà ad operare,
- √ definizione dell'attuale posizionamento strategico dell'impresa,
- √ determinazione del posizionamento strategico prospettico desiderato,
- √ individuazione, anche utilizzando la Balanced Scorecard, delle azioni da intraprendere per perseguire il posizionamento desiderato,

²³ Per una presentazione della Carta degli Intenti Strategici si rimanda ad un precedente articolo A. Bubbio, *La pianificazione che si dovrebbe fare, ma non si fa*, pubblicato in questa Rivista Novembre/Dicembre 2018.

²⁴ Si veda il sito dell'ODCEC di Milano al seguente link

https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/default-document-library/web-guida-redazione-business-plan.pdf?sfvrsn=428a2740_0

- √ determinazione delle risorse necessarie per perseguire tale posizionamento, in particolare delle risorse finanziarie.

Una combinazione piano/Bsc che sembrerebbe riuscita.

Un'ultima annotazione sulla rilevante duttilità dello strumento. In considerazione delle strategie di sostenibilità che molte imprese stanno cercando di attuare, la Bsc può essere trasformata in Sustainable Bsc semplicemente sostituendo alla Customer Perspective, la «Stakeholders Perspective». Con questa nuova prospettiva che si sostituisce alla precedente e la ingloba, i clienti infatti anche loro stakeholders dell'impresa, si aggiungono nelle riflessioni strategiche tutti gli altri attori interessati ad interloquire con l'azienda, per soddisfare i quali o si devono gestire i processi in modo diverso o si devono attivare nuovi processi.

Per una pianificazione diversa: il contingency plan

Anche quest'idea viene da lontano. Era la metà degli anni '70 (oil crisis) quando Michael Clay, sulla Rivista *Long Range Planning*, propose per la prima volta, in un articolo, il *Contingency plan*. E ad ogni successiva crisi economica, l'ultima è quella dovuta allo tsunami su Wall Street (settembre 2008), si è tornati a parlare di questo strumento. Dunque è giusto che se ne discuta anche dopo questo difficile inizio del 2022.

In generale l'opportunità di pianificare nasce dai vantaggi che si possono avere dal decidere prima una serie di azioni da intraprendere dopo, individuando in anticipo le risorse necessarie, il tutto per cercare di raggiungere quello che è l'obiettivo desiderato. Pensando in anticipo rispetto all'evolversi dei fatti si riescono a coordinare meglio le azioni e ad allocare le risorse, riducendo sprechi in termini di tempi, uomini e mezzi, fermo restando lo scopo di raggiungere l'obiettivo desiderato.

Quello contingency è un planning «leggero» nei contenuti, ma condiviso nelle azioni. Non si deve avere in mente di pianificare tutto, nei minimi dettagli. Si tratta di definire, in modo selettivo, quelle macro-azioni che sono prioritarie per agire nel reagire.

Queste attività di pianificazione hanno sempre anche una valenza positiva sul piano dell'apprendimento. Aiutano a capire quali sono state le scelte vincenti e quelle che si sono dimostrate perdenti. Così se uno riflette sui risultati verso quanto pianificato rischia anche di capire perché si è sbagliato.

In più quando si pianifica si cerca di immaginare il futuro, di presagire uno scenario prospettico. Si impara a tentare di leggere cosa accadrà. E dopo qualche anno si imparerà a farlo anche in modo efficace. L'obiettivo non è «prenderci», ma evitare di essere presi completamente di sorpresa. È anche per questo che alcune imprese, dopo le crisi economiche che ciclicamente si ripropongono, negli ultimi anni hanno sentito l'esigenza di imparare a fare anche scenario planning. È un combinato di questi approcci al planning, quello necessario oggi.

Figura 6 Matrice di Vulnerabilità

Elevato



IMPATTO AZIENDALE

Contenuto

Bassa

Alta

PROBABILITÀ DEL VERIFICARSI

È infatti lavorando sullo scenario che, pur arrivando a condividerne uno, quello ritenuto più probabile, si può anche fare un altro passaggio: quanto può essere vulnerabile la mia azienda al manifestarsi di un «cigno nero» (*black swan*), l'altamente improbabile che diventa realtà. Così come aveva ammonito Nassim Taleb nel 2007.

Da quest'analisi risulta un'analisi di vulnerabilità che presuppone l'individuazione di una serie di eventi ambientali, a vario grado di probabilità nel loro verificarsi e a varia intensità di impatto sull'impresa. Questi eventi possono essere ad alto impatto negativo ma anche positivo. Incrociando le due dimensioni si può elaborare una matrice nella quale andare a posizionare i singoli eventi.

La vera particolarità è che il contingency plan si dovrebbe elaborare quando dall'«analisi di vulnerabilità» emerge che uno o due dei possibili eventi ambientali ad alto impatto sull'economicità dell'azienda hanno anche un'alta probabilità di verificarsi. Su questo evento/i ci si prepara in anticipo rispetto al suo possibile manifestarsi.

In tal caso si elabora un «piano» che indica le azioni che si pensa di dover intraprendere e quali potrebbero essere i costi e i benefici di queste azioni volte a mitigare le conseguenze dell'evento negativo ad alta probabilità e ad alto impatto.

In proposito si può anche prendere in considerazione per elaborare un contingency plan anche un evento dalle ripercussioni positive con le medesime caratteristiche di alto impatto e alta probabilità di un suo verificarsi.

Ebbene anche se con l'evento prescelto per elaborare il contingency plan non ci si avvicinasse all'evento che poi realmente si verifica, si sarebbe fatta una cosa fondamentale: si sono anticipati e simulati eventi-sorpresa e questo aiuta a prepararsi mentalmente a tali eventi e ad essere più reattivi ad un loro manifestarsi. D'altra parte, quando si fanno esercitazioni di guida sul ghiaccio o in altre condizioni ambientali avverse, non si pensa di ritrovarsi esattamente nelle medesime situazioni. Però si sa quantomeno come concretamente è opportuno reagire.

Ma si può elaborare un contingency plan anche quando, sotto l'incalzare di un evento del tutto «inatteso» e ad alto impatto sui risultati aziendali, si cerca di definire quelle azioni da intraprendere per reagire a tale evento e mitigarne gli effetti negativi.

Così in questo caso, dopo le prime settimane di sbandamento da Covid 19, è tempo di pianificare come reagire nel breve, senza perdere di vista il medio-lungo termine.

Per uscirne con risultati accettabili bisogna cercare di capire in primo luogo quando terminerà questa crisi, quando si inizierà a ritornare alla «normalità» e quali saranno i numeri del mercato in

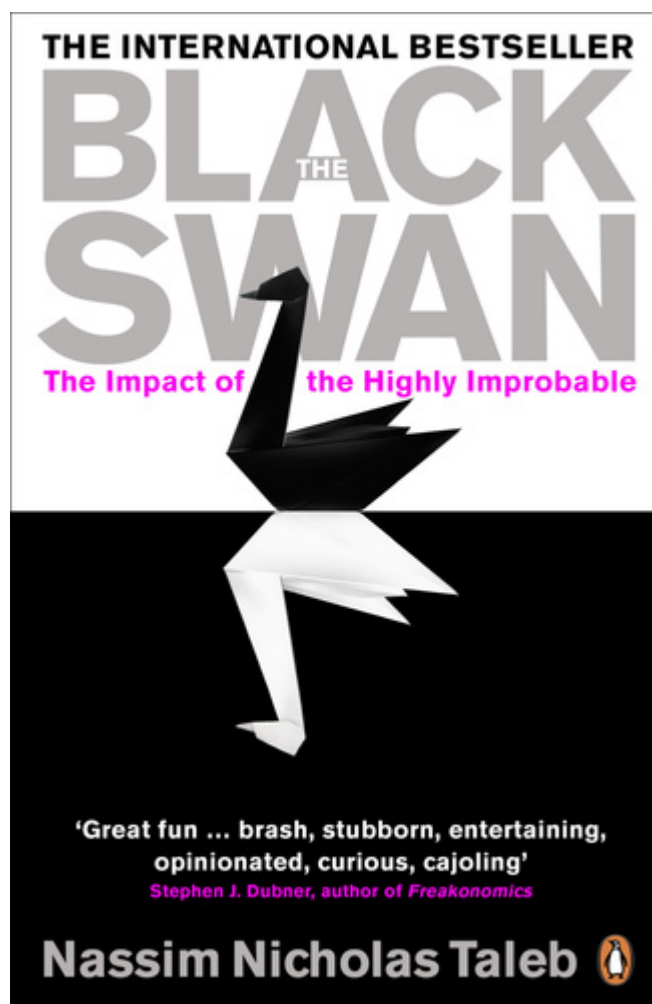
cui si opera sempre al termine della crisi. Per farlo non c'è che da chiedersi: chi erano i miei clienti e chi saranno in futuro? continueranno ad essere gli stessi? cambierà la loro propensione all'acquisto? E i loro comportamenti di acquisto come si caratterizzeranno?

Ma bisogna anche chiedersi a che punto della filiera sono con la mia impresa. La catena di fornitura reggerà o ci saranno dei cambiamenti significativi (ad esempio nel caso di fornitori asiatici e in particolare cinesi)? Come impatteranno, se si verificheranno, le eventuali variazioni di prezzi e quantità delle materie prime alle origini della catena?

Una volta definiti questi numeri si potrà capire se ci sarà l'esigenza di ridimensionamento/ripensamento di strutture oppure no. E questo sarà il grande lavoro da fare sui costi di struttura. Qui il digitale, con lo smart working e non solo, ha dimostrato tutte le sue potenzialità e in modo più o meno consapevole si è tutti un po' «cresciuti», si è tutti un po' più digitali.

Inoltre nel contingency potremmo mettere altri contenuti: forse impareremo ad essere tutti un po' più green. Il che potrebbe voler dire meno sprechi, meno automobili, meno spostamenti in fondo inutili, meno viaggi di lavoro, meno tempi «morti» nelle giornate lavorative.

Il contingency plan diventa un possibile ponte da qui al ritorno alla «normalità». Un tentativo di delineare le cose da fare, più o meno ispirate ad esigenze di sopravvivere in un mondo che sta trattenendo il fiato.



Un tentativo di sintesi

Il mondo sta cambiando, ma spero che il lettore abbia colto una duplice conseguenza: a. la pianificazione, come attività di direzione resta, pur essendo sempre più difficile da svolgere; b. sono opportuni in questi nuovi contesti approcci con angoli di lettura e modalità di svolgimento del processo «diversi» rispetto a prima. Qualcuno forse ricorda che Peter Lorange, già nel 1986, insieme a M.F. Scott Morton e S. Goshal aveva già indicato come svolgere la pianificazione e il controllo

strategico in «War time»²⁵. Queste attività avrebbero dovuto aiutare a superare in modo efficace le principali conseguenze economiche della guerra: l'inflazione prima e la recessione poi.

D'altra parte, proprio su questi aspetti tendiamo ad essere reattivi più che anticipativi, spesso inseguiamo i fenomeni e reagiamo dopo. Così come la recente pandemia da Covid 19 ci ha evidenziato, molte aziende hanno elaborato un «contingency plan» solo dopo e non prima del blocco (lockdown) nei consumi. Pochi hanno pensato a «contingency plans» elaborati in previsione di forti aumenti dei costi dell'energia, magari individuando fornitori da fonti di energia alternative o pochi hanno un piano sulle azioni da intraprendere in caso di catastrofi naturali come incendi, alluvioni, terremoti sempre più probabili causa i cambiamenti climatici. Non si può dimenticare che ci si deve preparare non solo alla nuova normalità post-2022 (dopo la pandemia e i venti di guerra dall'Europa dell'Est), ma anche ad un prossimo «cigno nero», pensando oggi alle «cose da fare» in simili situazioni domani. Se nonostante queste sollecitazioni si continua a pensare che pianificare sia inutile basta non dimenticare mai che val la pena farlo anche solo perché, nella peggiore delle ipotesi, si attivano preziosi momenti di apprendimento organizzativo e di «crescita qualitativa», di sviluppo.

Così, ad esempio, con le crisi 2020-2022 abbiamo imparato, pianificando, a riconoscere l'utilità di tre soluzioni gestionali:

a) l'unità di comando e di una leadership competente, con una strategia aziendale esplicita e condivisa; b) la rilevanza di una elevata rapidità di azione/reazione agli eventi, che non sia rallentata da utilizzi burocratici del piano o, peggio ancora, dal budget; c) la ricerca della disponibilità a «riapprendere ad apprendere», così come suggeriva Edgar Morin, e questo per cercare di non farsi sopraffare dalla complessità²⁶.

Si tratta quindi di elaborare un piano, non solo per formulare una dichiarazione di intenti a valere per il futuro, ma per essere costretti a immaginare, a pensare «prima» come potrà cambiare il mondo e soprattutto come dovremo cambiare noi.

²⁵ *Strategic Control* era Libro a firma dei tre studiosi ricordati, che venne pubblicato in un'insuperata collana di 5 libri, diretta da Charles Hofer per la West Publishing Company e dedicata allo *Strategic Management*. Ogni libro trattava un argomento dalla Formulazione della Strategia, alla definizione degli obiettivi strategici alla progettazione (J Galbraith) di un sistema di direzione per l'implementazione dello Strategic Management.

²⁶ Si veda Edgar Morin *Il metodo. Ordine, disordine, Organizzazione*, Feltrinelli Milano 1977, pp.26-32.