



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**PANDEMIA E STRATEGIA AZIENDALE:  
IL RUOLO DELLA PIANIFICAZIONE  
STRATEGICA IN TEMPI DI CRISI**

**PANDEMIC AND CORPORATE STRATEGY: THE ROLE OF  
STRATEGIC PLANNING IN TIMES OF CRISIS**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Gatti

Tesi di Laurea di:  
Paolo Paccapelo

Anno Accademico 2021 – 2022



## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INDICE</b> .....   | <b>I</b>  |
| <b>INTRODUZIONE</b> .....   | <b>1</b>  |
| <br>  |           |
| <b>CAPITOLO I</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>STRATEGIA E PIANIFICAZIONE STRATEGICA: ASPETTI DEFINITORI ED EVOLUZIONE</b> .....                | <b>5</b>  |
| <b>1. IL CONCETTO DI STRATEGIA</b> .....  | <b>5</b>  |
| 1.1. La strategia aziendale: alcune prospettive interpretative.....                                 | 5         |
| 1.1.1. <i>La scuola di Harvard</i> .....  | 6         |
| 1.1.2. <i>L'approccio di Ansoff: la scuola razionalistica</i> .....                                 | 8         |
| 1.2. La transizione degli anni '80 e '90: il ruolo delle risorse e delle competenze aziendali ..... | 11        |
| 1.2.1. <i>Il modello di Porter</i> .....  | 11        |
| 1.2.2. <i>La Resource-based theory</i> .....  | 13        |
| 1.2.3. <i>La Competence-based theory</i> .....  | 15        |
| 1.3. Il contenuto e le caratteristiche della strategia .....  | 17        |
| 1.4. I livelli della strategia aziendale.....   | 22        |
| <b>2. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b> .....  | <b>26</b> |
| 2.1. Le origini della pianificazione strategica .....   | 26        |
| 2.2. Le funzioni della pianificazione strategica.....   | 28        |
| 2.3. Il ruolo del sistema di pianificazione strategica .....  | 32        |
| 2.4. Il processo di pianificazione strategica: i livelli della pianificazione.....                  | 35        |
| 2.5. Fattori di complessità legati alla pianificazione strategica.....                              | 41        |
| <br>  |           |
| <b>CAPITOLO II</b> .....  | <b>45</b> |
| <b>STRUMENTI E ATTORI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b> .....                                     | <b>45</b> |
| <b>1. ASPETTI INTRODUTTIVI</b> .....  | <b>45</b> |
| <b>2. IL PIANO STRATEGICO AZIENDALE</b> .....   | <b>45</b> |
| 2.1. Dall'idea manageriale alla formulazione di un piano strategico efficace.....                   | 45        |
| 2.2. Mission e vision: i valori fondamentali.....   | 51        |
| 2.3. Il Business plan .....   | 55        |
| <b>3. GLI STRUMENTI OPERATIVI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b> .....                             | <b>59</b> |
| 3.1. La SWOT Analysis .....   | 59        |
| 3.2. La PESTEL Analysis .....   | 63        |
| <b>4. GLI ATTORI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: LO STRATEGIC PLANNER</b> .....          | <b>67</b> |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>CAPITOLO III .....</b>  | <b>75</b>      |
| <b>PANDEMIA DA COVID-19, CRISI E PIANIFICAZIONE STRATEGICA .....</b>                             | <b>75</b>      |
| <b>1. LA CRISI: ASPETTI DEFINITORI.....</b>  | <b>75</b>      |
| 1.1. Il concetto di crisi aziendale.....   | 75             |
| 1.2. La crisi sanitaria.....   | 80             |
| 1.3. Gli effetti economici della pandemia .....  | 84             |
| 1.4. Crisi da COVID19 e crisi precedenti: quali relazioni?.....                                  | 88             |
| <b>2. LA RISPOSTA ALLA CRISI DELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI.....</b>                             | <b>94</b>      |
| 2.1. Una nuova strategia.....  | 94             |
| 2.2. L'impatto della cultura manageriale sulla pianificazione strategica in tempo di crisi ..... | 99             |
| 2.3. La pianificazione strategica in tempi di crisi: rischio o opportunità?.....                 | 105            |
| 2.4. Il nuovo Business plan .....  | 112            |
| 2.5. L'analisi degli scenari come strumento per gestire la crisi .....                           | 117            |
| 2.5.1. <i>Cos'è l'analisi degli scenari</i> .....  | 117            |
| 2.5.2. <i>Le tecniche di scenarizzazione</i> .....   | 119            |
| 2.5.3. <i>Limiti e vantaggi dell'analisi per scenari</i> .....                                   | 128            |
| <br><b>CONCLUSIONI.....</b>  | <br><b>134</b> |
| <br><b>BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <br><b>139</b> |
| <b>SITOGRAFIA .....</b>  | <b>148</b>     |

## INTRODUZIONE

Con il termine di pianificazione strategica si indica il processo adottato dai manager di un'azienda nel delineare gli obiettivi perseguibili nel medio-lungo periodo. Essa rappresenta quell'orientamento organizzativo verso lo sviluppo e la continuità della vita di un'impresa, che si sostanzia nella definizione di obiettivi misurabili e quantificabili che influenzeranno le future decisioni aziendali. Le linee guida derivanti dal processo di pianificazione strategica risultano essere influenzate dalle vicende sia interne che esterne all'azienda. Eventi imprevedibili, come crisi di mercato congiunturali e non, catastrofi naturali ecc., generano condizioni di instabilità e discontinuità dell'ambiente in cui operano le aziende, con forti ricadute sulle scelte strategiche aziendali. Ciò pone la necessità di considerare tali fenomeni nel processo di pianificazione, richiedendo flessibilità all'azienda nell'adeguarsi a tali instabilità. La diffusione della pandemia indotta dal COVID-19 ha rappresentato uno shock per l'intera economia mondiale ed ha avuto importanti ripercussioni sulle decisioni strategiche delle imprese già assunte. La crisi sanitaria

ha messo a dura prova la capacità delle imprese di reagire modificando, in maniera sostanziale, le scelte strategiche compiute fino a quel momento e ponendo, allo stesso tempo, le organizzazioni di fronte a nuove sfide ed opportunità.

In questo elaborato, articolato in tre capitoli, verrà illustrato in termini per lo più teorici il concetto di “strategia” e la conseguente nascita della pianificazione strategica, gli strumenti attraverso i quali si svolge il processo di pianificazione strategica e le conseguenze prodotte dalla crisi pandemica sulle scelte strategiche delle imprese.

L’obiettivo della tesi è, in particolare, quello di mettere in luce in luce le criticità che la pandemia da COVID-19 ha prodotto all’interno delle organizzazioni aziendali e come la stessa abbia influenzato i processi di pianificazione strategica.

Il primo capitolo affronta il tema della strategia d’impresa: dalle prime definizioni della stessa, fornite nella metà del secolo scorso da Peter Drucker, fino alle interpretazioni più recenti. Parte del capitolo è dedicata al tema principe dell’elaborato, ovvero, la pianificazione strategica. Il focus è, in particolare, sulle origini dell’agire pianificato e sulla sua futura mutazione verso una pianificazione formalizzata, capace di permeare tutta la struttura organizzativa.

Nel secondo capitolo si analizzano gli strumenti e gli attori della pianificazione strategica. In particolare, sono oggetto di approfondimento concetti come mission e vision, SWOT analysis e PESTEL analysis, quali strumenti di supporto fondamentali nella definizione di obiettivi strategici. In tale capitolo, inoltre, viene

illustrata la figura dello strategic planner, quale designer di strategie focalizzando l'attenzione sulle sue funzioni all'interno delle organizzazioni aziendali.

L'ultimo capitolo, invece, è strutturato in due parti. Nella prima si analizza il concetto di crisi, inizialmente in generale, per poi focalizzarsi sulla crisi provocata dal COVID-19, con specifico riferimento alle ripercussioni finanziarie ed economiche indotte sull'intero sistema economico. I riflessi della crisi in ambito economico, sociale ed organizzativo odierni vengono messi in raffronto con le più importanti crisi passate, ponendone in evidenza, così, le principali differenze.

La parte conclusiva della tesi è strutturata in modo tale da porre sotto una grande lente di ingrandimento le tematiche affrontate nei capitoli precedenti con riferimento alla pandemia. Le “nuove regole di gioco” dettate dall'odierno clima di instabilità hanno posto le basi per lo sviluppo di strategie innovative, un differente approccio alla cultura aziendale ed uno sviluppo integrato degli strumenti pianificativi. Per di più, le strategie aziendali sono per definizione dei processi pianificativi che tengono conto sia dell'ambiente interno che delle influenze di quello esterno, in riferimento ad un ambiente mutevole nel quale le aziende devono risultare costantemente preparate ad affrontare differenti scenari che si potranno prefiggere in futuro. Da qui, ci si soffermerà sull'importanza di uno strumento di pianificazione già in utilizzo dai primi anni '70 nel settore petrolifero: l'analisi degli scenari. Si demarcherà come questa metodologia di analisi delle opzioni strategiche

future, congiuntamente agli altri strumenti di pianificazione strategica, possa rivelarsi utile in contesti fortemente perturbati come quello attuale.

## CAPITOLO I

### STRATEGIA E PIANIFICAZIONE STRATEGICA: ASPETTI DEFINITORI ED EVOLUZIONE

#### 1. IL CONCETTO DI STRATEGIA

##### 1.1. La strategia aziendale: alcune prospettive interpretative

Il concetto di strategia venne elaborato per la prima volta all'inizio degli anni Sessanta. Fino a quel periodo, infatti, gli studi di management si erano concentrati sulle singole funzioni aziendali, quali la finanza, la produzione, il marketing. Con i primi contributi in tema di strategia si sostenne, invece, la necessità di pensare all'impresa in modo globale e unitario, individuando nella strategia l'elemento in grado, da un lato, di unificare le politiche delle singole aree funzionali e, dall'altro, di collegare le competenze distintive dell'impresa con le caratteristiche del suo contesto ambientale.<sup>1</sup>

Nonostante non si tratti di una disciplina di recente sviluppo, tutt'oggi manca una definizione generalmente accettata del concetto di strategia, così come non sono

---

<sup>1</sup> Ferraris Franceschi R., *Le strategie*, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 79-83.

chiaro i confini di ciò che essa comprende. In termini generali, la strategia rappresenta il sistema degli elementi e delle leve decisionali più importanti di un'organizzazione, capaci di influenzarne le performance e le direzioni di sviluppo futuro e rappresenta l'orientamento di lungo periodo di un'organizzazione<sup>2</sup>.

### *1.1.1. La scuola di Harvard*

Gli albori del concetto di strategia risalgono alla seconda metà del '900 ma i primi studi accademici formalizzati sono quelli proposti da Peter Drucker nel 1954.<sup>3</sup>

Drucker definiva la strategia come lo strumento utilizzato dall'impresa per rispondere a domande come:<sup>4</sup>

- “*Qual è la nostra attività?*”, riferendosi a come i manager, di fronte ad un momento di crisi, riescano a sviluppare una capacità di autocritica e responsabilità alternativa al declino.
- “*Quale sarà la nostra attività?*”, derivante dalla necessità di prevedere i mutamenti nella struttura del mercato, in modo tale da adeguarle alle capacità aziendali in grado soddisfare le esigenze dei consumatori.
- “*Quale dovrebbe essere la nostra attività?*”, ha come obiettivo la decisione di cogliere le opportunità riscontrate nell'ambiente di riferimento e di valutare le

---

<sup>2</sup> Marasca S., *Materiale didattico e raccolta di letture*, capitolo 1, 2021.

<sup>3</sup> Drucker P., *The practice of management*, Harper and Row, New York, 1954.

<sup>4</sup> Fabbrini G e Montrone A., *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, Volume II, Franco Angelini, Milano, 2019.

occasioni da cogliere e da evitare, rendendo un'azienda diversa da com'era prima.

Ulteriori studi vennero successivamente promossi dall'opera di Alfred Chandler<sup>5</sup>, considerato come il capostipite del cosiddetto approccio "classico" che influenzerà una prima generazione di studiosi di strategia aziendale conosciuti sotto il nome di "scuola harvardiana".<sup>6</sup>

L'elemento più rilevante della teoria di Chandler riguarda il rapporto tra strategia e struttura organizzativa. Una scelta strategica comporta un mutamento del disegno aziendale, del modello organizzativo e quando ciò non avviene, l'attuazione della strategia può incontrare ostacoli tali da pregiudicare i risultati.

Si può definire strategia la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri d'azione e il tipo di allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi suddetti.

Si può definire struttura, invece, lo schema d'organizzazione attraverso il quale l'impresa viene amministrata. L'idea che si può dedurre da queste proposizioni è che la struttura consegue alla strategia e che il tipo più complesso di struttura è il risultato della concatenazione di diverse strategie di base (crescita dimensionale, dispersione geografica, diversificazione delle linee di prodotto ecc.).

---

<sup>5</sup> Chandler A. D., *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts, The M.I.T Press, 1962.

<sup>6</sup> Marasca S. e Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, pp. 2-4.

Altro studioso di spicco in tema di strategia è Ken Andrews<sup>7</sup>. L'Autore sviluppa ulteriormente la definizione fornita da Chandler, avendo come comune denominatore un concetto esteso di strategia che comprende sia i fini perseguiti dall'azienda che le modalità per raggiungerli.

Secondo questo Autore, la strategia va intesa come un insieme di obiettivi, scopi o fini e delle principali politiche per raggiungere tali fini, espressi in modo da definire il business in cui l'impresa opera, o dovrà operare, e che tipo d'azienda è, o dovrà essere, e la natura del contributo economico o non economico che intende apportare agli azionisti, ai dipendenti, ai consumatori ed alla comunità.

In base a tale impostazione, l'attuazione delle strategie dipende dall'analisi sia della situazione esterna che interna all'azienda. Dalla prima analisi si identificano opportunità e minacce ambientali e si rileva come queste possano influenzare l'azienda e come quest'ultima possa reagire. In secondo luogo, si valutano i punti di forza e di debolezza, perciò le potenzialità dell'impresa (cosa può fare), e si esplicitano i valori di mission dell'azienda (cosa vuole fare).

### *1.1.2. L'approccio di Ansoff: la scuola razionalistica*

Tenendo in riferimento le linee proposte dalla scuola harvardiana, un altro lavoro fondamentale in tema strategico aziendale è stato quello di Igor Ansoff a cui viene

---

<sup>7</sup> Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois, Irwin, 1971.

attribuita la paternità di un nuovo filone di studi denominato “pianificazione strategica”<sup>8</sup>. La strategia, vista in tale prospettiva, si configura come un insieme di decisioni volte a raggiungere obiettivi che, a loro volta, rappresentano un input formulato a monte.

**Figura 1.1** - Sequenza di fasi della pianificazione strategica.



*Fonte:* Marasca S. e Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021; p5

Ne scaturisce una formulazione di strategia molto ridimensionata che presenta molte analogie con la pratica militare: nelle guerre, infatti, non si ricercano le motivazioni (gli obiettivi) ma solo le modalità attuative per vincerle (strumenti). Il management, perciò, deve determinare le modalità migliori per raggiungere i risultati preventivati, facendo leva sul processo di pianificazione. La pianificazione strategica, infatti, altamente formalizzata consente di elaborare una strategia attraverso un processo consapevole e controllato.

---

<sup>8</sup> Ansoff H. I., *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965.

Essa viene definita come un processo suddiviso in fasi sequenziali volto ad esprimere l'orientamento strategico dell'impresa, dati dagli obiettivi di medio-lungo termine e dalle azioni da attuare. Si tratta di un processo razionale e alle diverse fasi vengono associati precisi strumenti per realizzarle.<sup>9</sup>

La prima fase è quella dell'analisi dell'ambiente esterno e della concorrenza in cui l'azienda analizza l'ambiente in cui andrà ad operare. Le fasi successive consistono nell'individuazione e nella valutazione delle opzioni strategiche; proprio in queste fasi, si individuano le possibili opzioni in termini di obiettivi e azioni strategiche, le quali vengono messe a confronto attraverso strumenti di valutazione quantitativa-qualitativa.

Gli assunti di base della cosiddetta pianificazione strategica sono teorizzati nella "scuola razionalistica" e riflettono alcune caratteristiche del contesto di riferimento di quegli anni:

- Perfetta razionalità degli operatori: si presuppone che i soggetti adottino scelte razionali in base alle variabili ambientali e di convenienza economica.
- Focus su attività di tipo cognitivo-razionale: una pianificazione strategica basata sulla raccolta di informazioni e sulla loro elaborazione piuttosto che su aspetti come la creatività e l'intuito.

---

<sup>9</sup> Marasca S. e Cattaneo C., Gli studi sulla Pianificazione Strategica, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, pp. 4-7.

- Focus sulla formazione della strategia e sulla strategia deliberata: il processo di pianificazione si concentra sulla formulazione della strategia anziché sulla sua attuazione.<sup>10</sup>

## **1.2. La transizione degli anni '80 e '90: il ruolo delle risorse e delle competenze aziendali**

### *1.2.1. Il modello di Porter*

A partire dagli anni '80 si verifica una serie di cambiamenti di contesto che impattano sul modo di operare delle aziende e di fare strategia. Non appare più sufficiente un approccio orientato alla parità competitiva nei confronti dei concorrenti ma diviene indispensabile l'acquisizione di un vantaggio competitivo che possa consentire di offrire una proposta di valore differenziata, difendibile e che permetta un posizionamento migliore rispetto ai competitors.<sup>11</sup>

Michael Porter indica la strategia come *“la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, di obiettivi da raggiungere e politiche necessaria per realizzare tali obiettivi”*.<sup>12</sup> L'intensità della concorrenza in un determinato settore dipende, secondo Porter, da cinque fattori competitivi: *imprese concorrenti*

---

<sup>10</sup> Mintzberg H. e Waters J.A., *Of Strategies Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985.

<sup>11</sup> Marasca S. e Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

<sup>12</sup> Porter M. E., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.

*esistenti, i clienti, i fornitori, i prodotti sostitutivi<sup>13</sup> e potenziali nuovi entranti.*

Questi, rappresentano, l'*attrattività* di un settore.

Una volta identificati i cinque elementi, l'impresa individua i suoi "punti di forza e debolezza" che ne determinano la posizione rispetto al settore, in modo tale da elaborare la strategia più opportuna. Tali strategie si configurano come linee di condotta tese a creare una posizione meno vulnerabile all'interno di un settore e a consentire all'impresa di raggiungere risultati economici superiori a quelli concorrenti. Porter riconduce a tre archetipi fondamentali le strategie di base utili per conseguire un *vantaggio competitivo sostenibile* e per migliorare il *posizionamento relativo*:<sup>14</sup>

- *Leadership di costo*: essendo produttrice a basso costo, l'azienda serve diversi segmenti (anche collegati tra loro), sfruttando tra le varie fonti di vantaggio il perseguimento di economie di scala.
- *Differenziazione*: unica nel proprio settore, viene data fondamentale importanza ai valori di unicità del brand e dei prodotti offerti. L'unicità viene compensata dall'attribuzione di prezzi elevati (premium price<sup>15</sup>).

---

<sup>13</sup> Prodotti sostitutivi: insieme di prodotti (e soluzioni) differenti da quelli proposti dall'impresa ma che riescono a soddisfare (nonostante abbiano complessità e/o caratteristiche differenti) lo stesso bisogno o simile per il cliente.

<sup>14</sup> Fabbrini G e Montrone A., *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, Volume II, Franco Angelini, Milano, 2019.

<sup>15</sup> Premium price: fa riferimento a quei prezzi più alti praticati dall'impresa di una certa categoria di prodotti. Vengono applicati a marche leader di mercato per i quali i clienti nutrono fedeltà e riconoscono qualità al marchio e quindi non facilmente sostituibili con altri prodotti di marche differenti.

- *Focalizzazione*: l'azienda si focalizza su un singolo segmento o un gruppo ristretto di segmenti (nicchie di mercato), adattando la strategia a prodotti e/o servizi ad esclusione degli altri segmenti.

L'analisi proposta da Porter, riuscendo a spostare il focus sul concetto di vantaggio competitivo, costituisce la base concettuale delle formulazioni teoriche successive.<sup>16</sup>

### 1.2.2. *La Resource-based theory*

Stando alla definizione di Barney<sup>17</sup>, uno dei principali fautori della *resource-based theory of the firm*, le risorse sono il complesso degli *assets*<sup>18</sup>, capacità, processi organizzativi, informazioni, conoscenze, ecc. controllati da un'impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che permettono di migliorare la sua efficienza e la sua efficacia. Le risorse strategiche dell'impresa sono *firm-specific*, cioè specifiche dell'azienda che le controlla e, per questo motivo, costituiscono per la stessa una fonte di differenziazione. In secondo luogo, si presuppone che tali risorse siano distribuite in modo eterogeneo all'interno dell'azienda e che non ci sia la loro perfetta mobilità all'interno di un dato settore. Quindi, la differenziazione

---

<sup>16</sup> Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

<sup>17</sup> Wernerfelt B., A resource-based view of the firm, in *Strategic management Journal*, vol. 5, n. 2, 1984.

<sup>18</sup> Assets: in termini economici vengono indicate ogni entità materiale e immateriale suscettibile di valutazione economica.

fra le imprese a livello competitivo e di risultati ottenuti può protrarsi a lungo nel tempo.

Gli studiosi sviluppano un approccio basato sulle risorse, secondo il quale diviene fondamentale comprendere come l'organizzazione possa creare vantaggi competitivi.<sup>19</sup>

Per avere una visione più ampia, è utile distinguere tre principali tipi di risorse:

- *Risorse tangibili*: sono quelle più facili da identificare e da valutare per via della loro concretezza. Ci si riferisce a risorse finanziarie e beni materiali individuati e valutati nei bilanci. L'obiettivo principale dell'analisi delle risorse non è valutare i beni di un'impresa ma comprenderne il loro potenziale per creare un vantaggio competitivo.
- *Risorse intangibili*: per la maggior parte delle aziende rappresentano una parte molto più rilevante del valore totale dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili. Tuttavia, risultano poco visibili nei bilanci delle imprese, specialmente negli Stati Uniti dove i costi di R&S sono considerati come costi di esercizio<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Conner K. e Prahalad C.K., A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, in *Organization Science*, Institute for Operations Research and the Management Sciences, n. 5, 1996.

<sup>20</sup> Costo d'esercizio: riguardano l'acquisto di beni (fattori produttivi) a breve ciclo di utilizzo, entro l'anno. Da differire con i "costi pluriennali", sostenuti per l'acquisto di fattori produttivi a lungo utilizzo (oltre i 12 mesi) come: fabbricati, impianti, veicoli, brevetti.

- *Risorse umane*: esattamente come quelle intangibili, le risorse umane non appaiono nei bilanci aziendali, in quanto i dipendenti non sono di proprietà dell'impresa. Tra queste si collocano l'esperienza dei dipendenti, "acquisita" dall'impresa sotto forma di servizi offerti da questi ultimi sotto un contratto di lavoro.<sup>21</sup>

In definitiva, le risorse intangibili dell'impresa rappresentano un elemento determinante per la formazione del vantaggio competitivo e sono proprio le stesse a determinare la diversità nei loro modi di competere.

### *1.2.3. La Competence-based theory*

Le risorse non sono molto produttive se considerate isolatamente.<sup>22</sup> Mentre le risorse rappresentano ciò che l'azienda possiede, le competenze sono ciò che l'azienda può fare. Le risorse non conferiscono un vantaggio competitivo: esse devono essere interrelate ed integrate tra loro per creare *competenze organizzative*. Per competenze organizzative si intende, quindi, la capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato. Concetto fondamentale nell'ambito della *competence-based theory* è quello di competenze

---

<sup>21</sup> Grant R., Le risorse dell'impresa, in *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2010, pp. 155-161.

<sup>22</sup> Grant R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2010, p. 161.

“core”, termine coniato dai principali esponenti di questa scuola di pensiero, Hamel e Prahalad<sup>23</sup>, con il quale gli Autori indicavano le competenze-chiave, fondamentali per il raggiungimento di elevate performance e per competere con successo.

L’impresa deve essere considerata come un portafoglio di competenze, le quali consentono di sfruttare in modo originale ed unico opportunità cui difficilmente potrebbero accedere altre imprese con competenze diverse.<sup>24</sup>

Di fondamentale importanza, perciò, è la necessità che l’azienda costruisca un’architettura strategica, cioè un programma che faciliti la formulazione della strategia, identificando le competenze da sviluppare, acquisire o riconfigurare.<sup>25</sup>

Quando l’ambiente circostante è in continuo mutamento, l’insieme delle risorse e delle competenze espresse dall’impresa può rappresentare una base più efficace e stabile su cui definire l’identità di impresa. Hamel e Prahalad hanno dimostrato come le competenze possano costituire le “radici della competitività”, essere origini di nuovi prodotti e fondamento della strategia.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Hamel G. e Prahalad C. K., Le competenze distintive dell’azienda, in *Montgomery C. A. e Porter M. E., Strategia: il vantaggio competitivo secondo i guru della Harvard Business School*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1993.

<sup>24</sup> Fabbrini G e Montrone A., *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, Volume II, Franco Angelini, Milano, 2019.

<sup>25</sup> Marasca S. e Cattaneo C., La transizione degli anni ’80-’90: la Resource-Based View e la Competence-Based Theory, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, pp. 11-15.

<sup>26</sup> Hamel G. e Prahalad C.K., The core competence of the corporation, in *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, 1990, pp. 79-91.

In generale, quanto è più elevato il cambiamento dell'ambiente esterno, tanto più le risorse e le competenze interne rappresentano una base solida sulla quale sviluppare una strategia di lungo periodo. Il problema si pone nel momento in cui l'impresa va incontro all'obsolescenza di un prodotto importante del proprio business, facendo nascere il problema nel decidere se concentrarsi nel continuare a soddisfare con lo stesso prodotto i nuovi bisogni dei clienti oppure impiegare le risorse e competenze in altri mercati.

Resource based view e competence based theory sono due approcci che hanno rivoluzionato il modo di intendere e di fare strategia, riuscendo a spostare il focus da aspetti esterni verso fattori interni quali risorse e competenze aziendali considerate come driver di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo.

### **1.3. Il contenuto e le caratteristiche della strategia**

La strategia può essere definita come “l'orientamento di lungo periodo di un'organizzazione”<sup>27</sup>. Le strategie definite in sede di pianificazione aziendale non sono sempre portate a termine nello stesso modo nel quale sono state concepite. Le situazioni ed i contesti aziendali, infatti, possono mutare in maniera piuttosto inaspettata nel tempo.

---

<sup>27</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.

Da qui, possiamo opportunamente porre una differenziazione tra: *strategie deliberate*, riguardanti il risultato di un processo di formulazione logicamente razionale, e *strategie emergenti*, che rappresentano il prodotto di processi decisionali incrementali.<sup>28</sup>

La strategia deliberata viene concepita dal vertice aziendale come il risultato di un processo di contrattazione e compromesso. Essa punta a minimizzare le varie influenze esterne che possono influenzare la gestione aziendale. E' un approccio che enfatizza il raggiungimento di un obiettivo aziendale prefissato dal gruppo dirigente dell'organizzazione. L'impegno del top management risulta essere fondamentale ai fini di attuazione della strategia deliberata, dove la congruenza tra l'obiettivo preposto e la strategia per raggiungerlo deve ritrovarsi anche in un comportamento attivo nei confronti dei membri dell'azienda, i quali devono essere motivati.<sup>29</sup>

La rigidità del piano strategico in sede di pianificazione indica come le aziende debbano procedere indipendentemente dai cambiamenti nell'ambiente. Tuttavia, cambiamenti politici, economici, sociali, progressi della tecnologia, influenzano le aziende nei loro processi strategici ed operativi, portando, la maggior parte delle volte, a rendere impossibile l'attuazione della strategia deliberata. Secondo questa

---

<sup>28</sup> Mintzberg, H., Waters, J. A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985, pp. 257–272.

<sup>29</sup> Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.

concezione, Henry Mintzberg, introdusse il concetto di strategia emergente ponendosi, così, in contrapposizione con il modello proposto da Michael Porter di strategia deliberata. Mintzberg guarda l'azienda come un modello in continua evoluzione in cui il: "cambiamento è causato sia dal contesto in cui opera sia dagli avvenimenti che si verificano al suo interno".<sup>30</sup> Perciò, fondamentale è che le aziende riescano a rimanere flessibili per poter trarre il massimo vantaggio dalle varie opportunità che si presentano. La strategia emergente riguarda quel processo di identificazione di imprevisti, attraverso il quale i singoli manager adattano la strategia deliberata ai cambiamenti indotti dalle circostanze esterne ed interne.<sup>31</sup>

L'adozione di tale strategia potrebbe essere vista come un'alternativa più pratica e flessibile attraverso la quale le imprese riescono ad amalgamarsi ai cambiamenti che investono l'intera organizzazione.

Generalmente le strategie si sviluppano lungo un arco di diversi anni. Per alcuni tipi di organizzazione questo periodo può essere opportunamente indicato in un decennio, mentre per altre può essere richiesto un periodo di tempo ancora più lungo. L'importanza del riferimento al medio-lungo termine è rappresentata dallo schema dei tre orizzonti strategici.<sup>32</sup>

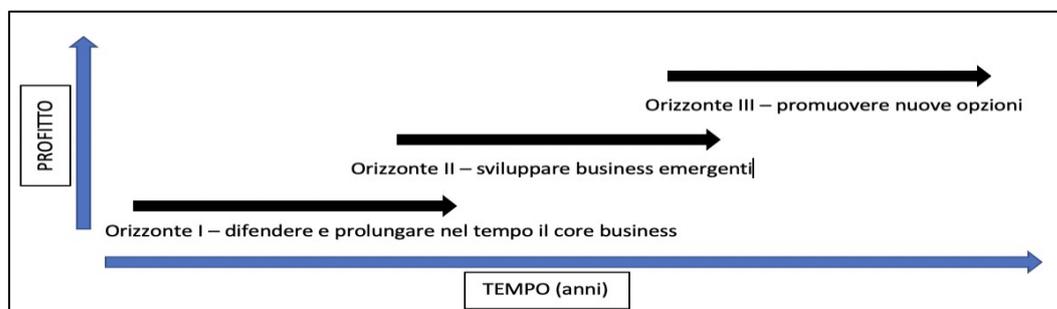
---

<sup>30</sup> Mintzberg H. e Waters J. A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985.

<sup>31</sup> Elbanna S., *Strategic decision making: process perspectives*, International Journal of Management Reviews, vol. 8, n.1, 2006, pp. 1-20.

<sup>32</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., Il concetto di strategia, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, pp. 2-6.

**Figura 1.2** – I tre livelli dell'orizzonte strategico.



Fonte: M. Baghai, S. Coley e D. While, *The Alchemy of Growth*, Texere Publishers, 2000; Figura 1.1, p.5.

I business dell'Orizzonte I rappresentano il core business aziendale<sup>33</sup>: devono essere difesi e ampliati, ma le aspettative inducono a ritenere che, in futuro, i profitti da essi generati diminuiranno in modo rilevante. Le attività dell'Orizzonte II rappresentano, invece, i business emergenti, ovvero quelle attività che dovrebbero consentire nuove fonti di reddito. Infine, le opportunità di business contraddistinte da un livello di incertezza molto alto sono incluse nell'Orizzonte III. Si tratta generalmente di progetti innovativi ma rischiosi, caratterizzati da un elevato potenziale di crescita ma anche da un'alta probabilità di insuccesso e che, in molti casi, rappresentano vere e proprie operazioni di start-up (declinabili nell'ambito di un arco di due/tre anni).

<sup>33</sup> Core business: riguarda l'insieme delle attività che servono per raggiungere lo scopo principale dell'organizzazione, rappresenta l'area principale sulla quale azienda concentra le sue operazioni.

Per avere successo, una strategia deve essere coerente (*strategic fit*<sup>34</sup>) con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, ma anche con quelle interne:<sup>35</sup> obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi. Sebbene nel settore privato il profitto rappresenti il fattore fondamentale nel determinare l'orientamento strategico di un'organizzazione, le imprese del settore pubblico o le organizzazioni di volontariato possono definire il proprio orientamento strategico seguendo logiche diverse. Le imprese a controllo familiare potrebbero ritenere preferibile sacrificare l'obiettivo della massimizzazione del valore degli azionisti per mantenere il controllo e rendere più agevole il passaggio generazionale nella guida dell'impresa.<sup>36</sup>

La formulazione di una buona strategia non può prescindere dal considerare che ciascuna organizzazione presenta complesse relazioni, sia al proprio interno sia all'esterno dei confini organizzativi. Ciò perché, generalmente, le organizzazioni sono in relazione con una estesa rete di stakeholder<sup>37</sup>. Quando si considera la strategia, pertanto, è sempre importante guardare sia all'interno che all'esterno dell'azienda stessa, considerando le persone coinvolte, i loro interessi ed i loro punti di vista.

---

<sup>34</sup> Indica la capacità dell'azienda di saper far fronte ai cambiamenti dell'ambiente esterno ed interno "abbinando" le risorse e capacità a sua disposizione in modo tale da saper sfruttare tali opportunità.

<sup>35</sup> Marasca S., *Materiale didattico e raccolta di letture*, 2021, p. 18.

<sup>36</sup> Porter M.E., *What is strategy*, Harvard Business Review, novembre-dicembre 1996.

<sup>37</sup> Stakeholder: soggetti "portatori di interessi" nei confronti dell'organizzazione dai quali dipende, in qualche modo, la sopravvivenza stessa dell'organizzazione o comunque la sua possibilità di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Per realizzare un'efficace strategia, la capacità di gestire queste relazioni rappresenta un aspetto tanto importante quanto quello rappresentato da una scrupolosa attività di analisi e pianificazione strategica.

Le strategie definite in sede di pianificazione aziendale non sono sempre portate a termine nello stesso modo nel quale sono state concepite. Le situazioni ed i contesti aziendali possono cambiare inaspettatamente. A tal proposito, nasce la necessità di tenere in stretta considerazione il contributo dei manager, sia ai livelli dirigenziali sia ai livelli più bassi, i quali acquisiscono sempre maggiore importanza nel contribuire alla strategia aziendale. Essi, rimanendo a contatto diretto quotidianamente con i problemi operativi delle singole aree di business, rappresentano una cruciale fonte di idee e feedback per i manager di più alto livello.<sup>38</sup>

#### **1.4. I livelli della strategia aziendale**

Il concetto di strategia assume significato diverso a seconda del livello in cui ci si colloca. Pertanto, all'interno di un'impresa, si possono distinguere tre livelli principali di strategia: *strategia a livello aziendale (o di corporate)*, *strategia a livello di business (o di ASA)* e *strategia a livello funzionale*.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Westley F., 1990, Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion, in *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 5, pp. 337-351.

<sup>39</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, pp. 6-7.

La strategia a livello aziendale riguarda l'ambito di attività complessivo di un'impresa ed esprime il modo nel quale essa è capace di prendere decisioni relative alla varietà dei prodotti e dei servizi offerti, all'ampiezza dell'ambito geografico nel quale operare, alle decisioni di ingresso in nuovi business e al modo nel quale allocare le risorse tra le diverse aree di organizzazione.<sup>40</sup>

Le strategie a livello aziendale possono sostanzialmente ricadere in quattro categorie:

- *Strategia istituzionale*: rientrano in questa strategia tutte le politiche di comunicazione e relazione con gli attori rilevanti per l'impresa. Scelte relative al coinvolgimento, ad esempio, dei principali dirigenti aziendali nel capitale azionario con un piano di stock options<sup>41</sup> o la scelta se mantenere l'impresa indipendente o se ricercare alleanze strategiche formalizzate anche attraverso la cessione o lo scambio di quote azionarie.
- *Strategia reddituale-finanziaria*: essa si concretizza nella definizione di precisi obiettivi in termini di redditività, solidità e crescita dell'impresa. Rientrano in questo ambito scelte come il privilegiare l'innovazione e la crescita anche a scapito (se necessario) dei risultati reddituali di breve termine o, al contrario,

---

<sup>40</sup> Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 84.

<sup>41</sup> Sono uno strumento di incentivazione manageriale ma anche per i dipendenti. Tali quote vengono vendute ai dirigenti ad un prezzo pari o più basso rispetto a quello di mercato, aprendo l'opportunità di realizzare una plusvalenza in un momento successivo su quel titolo, se il prezzo superi quello di esercizio.

massimizzare i risultati economico-finanziari immediati, andando a sacrificare la competitività di medio-lungo termine dell'impresa.<sup>42</sup>

- *Strategia organizzativa*<sup>43</sup>: riguarda la definizione della struttura organizzativa di base e dei sistemi operativi di programmazione, pianificazione, controllo e gestione del personale e informativi. A fianco di queste, vi possono poi essere specifiche strategie organizzative che riguardano le singole aree strategiche di affari. Queste strategie possono esplicitarsi, ad esempio, nella scelta di adottare una struttura organizzativa funzionale, divisionale<sup>44</sup> o mista o nella messa a punto di meccanismi operativi espressamente rivolti a favorire l'innovazione e il lancio di nuovi prodotti sul mercato.
- *Strategia di portafoglio*: orientata alla definizione delle aree strategiche d'affari nelle quali operare o dalle quali uscire, oltre che le scelte di assegnazione alle stesse delle risorse umane e finanziarie.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Kenneth R. Andrews, *The concept of corporate strategy*, Homewood, Dow Jones-Irving, 1971.

<sup>43</sup> Bonti M., Cavaliere V., Cori E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020, pp. 243-259.

<sup>44</sup> Struttura funzionale e divisionale: la prima, porta l'organizzazione ad essere strutturata per funzioni, ovvero, con la divisione di unità che svolgono attività tecnologicamente simili per le quali sono richieste competenze omogenee (funzione produzione, vendita, marketing). Il secondo tipo di struttura configura l'azienda in raggruppamenti per output, all'interno dei quali le attività, eterogenee ma complementari, sono orientate al conseguimento di prodotti, mercati e clienti diversi.

<sup>45</sup> Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 85.

La strategia a livello di business riguarda il modo in cui i singoli business dell'impresa dovrebbero competere nei rispettivi mercati di riferimento. Questi possono essere riferiti sia a unità aziendali indipendenti (come nel caso di start-up imprenditoriali), sia a business unit<sup>46</sup> all'interno di un gruppo aziendale. È a livello ASA che le imprese si confrontano con la concorrenza. Infatti, occorre prestare molta attenzione all'analisi dell'ambiente esterno all'impresa e al sistema competitivo rilevante per ciascuna ASA. In tutte le imprese è importante che le strategie a livello di business siano coerenti con le scelte strategiche a livello corporate.<sup>47</sup>

La strategia a livello funzionale riguarda il modo in cui le parti che compongono un'organizzazione contribuiscono alla realizzazione delle strategie corporate e di business, in termini di risorse, processi e persone. In molte realtà imprenditoriali, il grado di successo delle strategie a livello di business dipende, in buona parte, da decisioni prese o da attività realizzate a livello operativo.<sup>48</sup> Nasce, quindi, l'esigenza di legare la strategia a livello corporate con quelle di business. Tale interconnessione risulta essere un nodo cruciale per il successo dell'impresa,

---

<sup>46</sup> Il concetto di "ASA" non va confuso con il termine di "business unit". Mentre la prima fa riferimento ai mercati i quali impresa si rivolge, il secondo indica come questa decide di competere nelle ASA, tramite una concreta definizione delle strategie di prodotto e di mercato.

<sup>47</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, pp. 6-7.

<sup>48</sup> Mazzola P., *Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2013.

sottolineando l'importanza di concepire e gestire in modo integrato la strategia. Capita spesso di vedere strategie a livello ASA che non riescono a raggiungere i propri obiettivi a causa del “disallineamento” delle strategie funzionali e dell'incapacità delle diverse funzioni di recepire il disegno strategico che dovrebbe accomunarle. Ciascun livello ha, infatti, bisogno di essere allineato con gli altri. Per questo motivo, la strategia è un processo tipicamente complesso che richiede un impegno attento e costante da parte del management.

## **2. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

### **2.1. Le origini della pianificazione strategica**

Il tema della pianificazione strategica appare, per la prima volta, negli studi di management tra la fine degli anni '60, e l'inizio dei '70, nell'ambito dell'amministrazione aziendale, con lo scopo di guidare le aziende a raggiungere gli obiettivi proposti dal management.<sup>49</sup>

Fin dagli arbori degli studi di management venne indicato che tra i compiti dei manager vi fosse quello di pianificare: “fondamentale è la distinzione tra ciò che si può definire “agire pianificato” e “pianificazione formale”.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Fabbrini G e Montrone A., *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, Volume II, Franco Angelini, Milano, 2019.

<sup>50</sup> Marasca S. e Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 2.

Se l'“agire pianificato” è sempre stato presente nelle imprese, diverso, invece, è il caso della “pianificazione formale”, quale processo organizzativo per mezzo del quale si fa in modo che, in occasioni e con modalità definite, le diverse componenti del management contribuiscano, in coerenza con i ruoli ricoperti, a razionalizzare il comportamento dell'impresa, a definire le linee d'azione future, a prendere decisioni e impegni coerenti con le strade prescelte e, infine, a formalizzare il tutto in un documento di “piano”.

Questo modo di procedere inizia a diffondersi nelle imprese soltanto nel secondo dopoguerra, a seguito dell'accresciuta dimensione di molte imprese e della diffusione di un convincimento per cui in qualche caso il mercato non fosse da “subire” ma che fosse necessario governarlo. Ecco, allora, il manifestarsi delle condizioni per un agire pianificato non limitato ad alcuni aspetti della gestione aziendale ma diffuso in modo integrato in ogni sua componente.<sup>51</sup>

Il passaggio dall'agire pianificato alla pianificazione formale nasce poi per il fatto che alcune imprese sono non soltanto “grandi” per dimensione ma anche per complessità; la loro gestione non poteva più fondarsi, come avveniva in passato, sul governo centralizzato di pochi fattori critici di successo. Divenne necessario diffondere l'attenzione al rapporto competitivo con l'ambiente circostante,

---

<sup>51</sup> Fabbrini G e Montrone A., *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, Volume II, Franco Angelini, Milano, 2019.

delegando la sua gestione alle varie unità aziendali senza perdere l'unitarietà di indirizzo.

## **2.2. Le funzioni della pianificazione strategica**

Con il termine *pianificazione strategica* vengono rappresentati tutti i processi organizzati in modo sistematico per sviluppare la strategia di un'impresa orientandola verso una direzione unificata<sup>52</sup>. Lo scopo è la realizzazione nell'impresa di un soddisfacente processo di innovazione e cambiamento che sia destinato al successo aziendale.

Pianificare in modo strategico significa avere la possibilità di definire obiettivi misurabili che possano aiutare l'imprenditore o il team manager a prendere decisioni ogni giorno, con la facoltà di valutare le singole azioni per conseguire tali obiettivi. Perciò, un efficace sistema di pianificazione non deve essere necessariamente sofisticato o complesso, bensì logico e focalizzato sulle decisioni strategiche che dovranno essere assunte.

Lo schema concettuale per la pianificazione si basa sulla premessa che il processo di pianificazione dovrebbe essere capace di indicare sia i dirigenti da coinvolgere

---

<sup>52</sup> Mintzberg H., Pianificazione strategica: l'ascesa e la caduta, in *Harvard Business Review*, edizione italiana, settembre-ottobre, 1994.

nei vari aspetti dei compiti di pianificazione, sia le tempistiche secondo cui tali compiti dovrebbero essere eseguiti.<sup>53</sup>

Considerando la pianificazione stessa, come uno strumento per l'assunzione di "decisioni strategiche", con lo scopo di motivare e sostenere il processo di cambiamento strategico, sono tre gli aspetti rilevanti da tenere in considerazione.<sup>54</sup>

Il primo riguarda "*l'allocazione delle risorse strategiche*". Tra le principali risorse rilevanti ai fini della fissazione degli obiettivi aziendali si collocano le "risorse finanziarie", ovvero gli investimenti in immobilizzazioni, fattori produttivi, fonti di finanziamento interne (es. riserve e conferimenti) ed esterne (es. finanziamenti a breve, medio e lungo termine). Queste, devono essere disponibili per un utilizzo discrezionale.

Successivamente, si collocano le "*capacità manageriali*" che rappresentano, spesso, un fattore produttivo scarso<sup>55</sup>. Come terzo elemento, si colloca il "*know-how tecnologico*". La competenza tecnologica in mano ad un'azienda (es. brevetto o competenze specialistiche dei lavoratori o del management) rappresenta un fattore di rilevanza strategica esclusiva per determinate categorie di prodotto o di processo.

---

<sup>53</sup> Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione*, Milano, Isedi, 1996.

<sup>54</sup> Lorange P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990, p.70.

<sup>55</sup> Fattore produttivo scarso: si indica quel fattore presente nel sistema impresa necessario ai fini competitivi ma che determina dei limiti organizzativi e produttivi delle attività.

Importante è considerare il know-how tecnologico una risorsa che necessita di essere alimentata; in caso contrario potrebbe facilmente esaurirsi.<sup>56</sup>

In molte circostanze il successo strategico richiede che l'impresa ricerchi sistematicamente le opportunità e/o minacce del proprio ambiente per circoscrivere le migliori alternative perseguibili. Da qui il secondo paradigma degli aspetti rilevanti alle decisioni strategiche, *l'adattamento e l'individuazione delle alternative strategiche*.

La pianificazione dovrebbe facilitare una valutazione dell'esposizione strategica a opportunità e minacce future e stimolare un processo creativo capace di trarne vantaggio.<sup>57</sup> Le imprese che riescono meglio delle proprie concorrenti sono quelle che riescono a promuovere una modalità di pianificazione adattiva, avendo più probabilità di eccellere in un ambiente instabile; paradossalmente, per le imprese "s sofisticate" e ben condotte, la turbolenza ambientale rappresenta una gradita opportunità per progredire.

L'adattamento può concretizzarsi in diversi modi. Potrebbe consistere nella valutazione di entrare in un nuovo settore, anche tramite l'acquisto di un'impresa oppure lanciando una linea di prodotto nuova o modificando una già esistente; ancora, si potrebbe considerare un adattamento considerando principalmente una

---

<sup>56</sup> Haspeslagh P., Noda T. e Boulos V., It's not just about the numbers, in *Harvard Business Review*, luglio-agosto, 2001.

<sup>57</sup> Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 93-99.

particolare funzione, come l'opportunità relativa ad una nuova tecnologia emergente dall'area R&S.<sup>58</sup> Dal lato opposto, l'adattamento può anche configurarsi come una mossa difensiva, quale l'abbandono di un settore.

Altro scopo della pianificazione strategica concerne lo *sviluppo del management*.<sup>59</sup> Essa consente un apprendimento manageriale più efficace, affinché il gruppo direttivo di un'impresa possa accrescere sistematicamente nel tempo le proprie capacità decisionali. Tale concezione trova spazio alla base del ruolo che la pianificazione orienti un sistema di auto-perfezionamento, quale aspetto fondamentale per l'apprendimento dei manager aziendali.

La pianificazione strategica deve essere periodicamente rivisitata, in conseguenza dei cambiamenti intervenuti nel mercato e nella concorrenza.<sup>60</sup> Si tratta, infatti, di un sistema che non riguarda soltanto la definizione ed il raggiungimento degli obiettivi aziendali, bensì rappresenta una fonte che può contribuire a creare chiarezza sia a livello manageriale, sia a livello di singole funzioni, riuscendo ad allineare e condividere l'impegno dell'intera organizzazione per poterla "preparare" ai futuri obiettivi di business.

---

<sup>58</sup> R&S: "Ricerca e Sviluppo", si riferisce a quell'area di attività aziendale in cui l'impresa orienta i propri sforzi nella ricerca di nuove soluzioni innovative, per la realizzazione di nuovi prodotti o l'inclusione delle nuove risorse trovate nei prodotti già offerti al mercato.

<sup>59</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., Sistemi di pianificazione strategica, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, pp. 345-348.

<sup>60</sup> Lorange P. e Vancil F. Richard, How To Design a Strategic Planning System, in *Harvard Business Review*, 1976.

### 2.3. Il ruolo del sistema di pianificazione strategica

Un sistema di pianificazione strategica può giocare diversi ruoli all'interno di un'impresa. Solitamente è possibile evidenziarne almeno quattro tra i principali, come:<sup>61</sup>

- *Formulare* la strategia definendo i mezzi attraverso i quali i manager possono comprendere gli aspetti essenziali tramite i quali svilupparla, ad esempio stabilendo obiettivi, promuovendo una visione strategica di lungo termine, stimolando l'uso di strumenti di pianificazione analitici (come quelli esposti nel secondo capitolo). L'orizzonte temporale della pianificazione e i relativi obiettivi e strumenti di analisi variano, naturalmente, da impresa a impresa. In una società che produce beni di largo consumo possono essere adeguati piani strategici che assumano un orizzonte temporale di 3-5 anni (medio periodo). Nelle società che hanno necessità di un tempo molto lungo per realizzare il ritorno degli investimenti di capitale, come per esempio le compagnie petrolifere, gli orizzonti di pianificazione possono essere di 15 anni.
- *Apprendere e sviluppare la sensibilità e le competenze necessarie al governo dell'impresa*: i manager possono trarre beneficio dall'attività di pianificazione se la considerano uno strumento per imparare, piuttosto che un modo per "trovare

---

<sup>61</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, p. 346.

le risposte giuste". Si parla di pianificazione "*discovery-driven*"<sup>62</sup> che si concentra sulla continua necessità di mettere in discussione e sfidare i pregiudizi e ciò che è dato per scontato all'interno dell'organizzazione e nello spazio competitivo dell'impresa.

- *Coordinare* le strategie a livello di business all'interno di una strategia complessiva dell'impresa. Ragionare in termini di ASA, anziché di impresa nel suo complesso, costituisce un importante passo per migliorare il governo strategico dell'azienda. Individuare le singole aree di business in cui si muove l'azienda è il frutto di un processo di apprendimento continuo tramite il quale, il coordinamento della strategia in riferimento alle diverse combinazioni di prodotto/mercato che compongono le ASA, pone una base solida nell'individuare e sfruttare autonome caratteristiche dei singoli business verso i quali concentrare l'attività dell'impresa. Lo sviluppo della strategia aziendale, seguendo una segmentazione in ASA, rende il coordinamento della stessa più articolato e complesso ma, allo stesso tempo, più efficiente ed efficace in quanto capace di cogliere le peculiarità dei diversi business. Resta di fondamentale importanza che le differenti concezioni strategiche proposte nei diversi business intrapresi dall'azienda siano allineati ed in sintonia con l'assetto strategico

---

<sup>62</sup> R.G. McGrath e I.C. MacMillan, *Discovery-driven Growth*, Harvard Business School Press, 2009.

dell'impresa da dove derivano le diverse aree di attività nelle quali, di fatto, è impegnata l'azienda in termini strategici.<sup>63</sup>

- *Comunicare* la strategia intenzionale a tutta l'organizzazione e *concordare obiettivi o traguardi intermedi di natura strategica* in base ai quali valutare le performance e i progressi conseguiti.<sup>64</sup> Tale comunicazione potrà risultare un supporto rilevante nel conseguimento degli obiettivi strategici fissati dai vertici aziendali, al fine di migliorare le condizioni di operatività dell'azienda e dell'intero apparato tecnico-produttivo. Evidente è che, in primo luogo, le condizioni di successo dell'azienda si debbano delineare da una formula strategica di qualità ma è altresì evidente che una “buona comunicazione” potrà favorire l'implementazione ed il miglioramento di tale formula.<sup>65</sup>

Negli ultimi tempi, la pianificazione della strategia è diventata un'attività più flessibile e più direttamente legata ai singoli progetti. Essa rappresenta sempre meno il veicolo di un approccio top-down allo sviluppo delle strategie intenzionali e sempre più uno strumento di coordinamento di strategie emergenti secondo un approccio bottom-up (proveniente dalle ASA). In questa prospettiva, la pianificazione risulta essere un processo continuo che consente all'impresa di

---

<sup>63</sup> Invernizzi G., *L'individuazione dell'assetto strategico dell'impresa*, in *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

<sup>64</sup> Mazzola P., *Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2013.

<sup>65</sup> Coda V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.

definire la migliore direzione da perseguire per ciascuna delle sue aree strategiche di affari.

#### **2.4. Il processo di pianificazione strategica: i livelli della pianificazione**

Con il termine “pianificare” si intende esplicitare ciò che si ha intenzione volontà di fare. Pianificare, pertanto, significa tracciare la rotta da seguire attraverso business nuovi o conosciuti, anticipando eventi, andamenti, decisioni e scelte che appartengono al futuro.<sup>66</sup>

Si tratta di un processo non facile in cui le aziende si trovano in progetti abbozzati o indefiniti che devono essere chiaramente esplicitati e verificati secondo la loro fattibilità.

E' possibile osservare come il primo atto della pianificazione consista nella codificazione delle cosiddette linee strategiche e nella conseguente esplicitazione o definizione degli obiettivi raggiungibili.<sup>67</sup> Questa attività ha lo scopo primario di identificare le alternative strategiche pertinenti, di stabilire la direzione strategica verso la quale l'impresa dovrebbe procedere, sia considerata nel suo complesso sia nel dettaglio nelle sue unità organizzative. Si tratta di una fase critica del processo, in quanto dovrebbe promuovere quel clima innovativo e creativo che è una

---

<sup>66</sup> Mintzberg H., Pianificazione strategica: l'ascesa e la caduta, in *Harvard Business Review*, edizione italiana, settembre-ottobre, 1994.

<sup>67</sup> Ferraris Franceschi R., Definizione di obiettivi e impostazione delle risorse, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 193-197.

caratteristica della buona pianificazione. Le strategie entrano come “visioni” nel processo di pianificazione, rappresentate come intuizioni, chiarite e verificate, perciò tradotte in un linguaggio gestionale, cioè in obiettivi raggiungibili, in riferimento alle reali combinazioni di risorse.<sup>68</sup> Dunque, il processo di pianificazione è il ponte che consente il passaggio dalla “visione” alla guida della gestione.

Una posizione di piena rilevanza compete agli obiettivi di fondo che raccolgono i valori e le aspirazioni della proprietà e del management. Obiettivi che vengono generalmente sintetizzati nell’orientamento strategico di fondo, definito come il motore di sviluppo di tutte le scelte, nonché di tutti i conseguenti comportamenti quotidiani necessari per attuare le stesse strategie.<sup>69</sup> Esso qualifica la personalità dell’impresa, la sua filosofia e il conseguente modo di essere azienda.

Il secondo aspetto, in coerenza alle linee strategiche di riferimento, tratta degli obiettivi strategici, necessari all’azienda nel suo complesso, che attraversano tutte le sue aree ed unità formando il sistema azienda. Essi assumono forma e consistenza solo dopo che è stata intravista la fattibilità di tali idee, perciò ricoprono un periodo medio lungo e coinvolgono ampie aree aziendali se non addirittura l’intera organizzazione.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Kenneth R. Andrews, *The concept of corporate strategy*, Homewood, Dow Jones-Irving, 1971.

<sup>69</sup> Coda V., 2014, *Le condizioni di sviluppo dell’impresa*, Economia Aziendale Online, n. 5, 2014, pp. 25-32.

<sup>70</sup> Lorange P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990, pp. 47-53.

Tali obiettivi sono solo intenzioni, non portano utili, vantaggi competitivi o consenso sociale. E' necessario, perciò, che questi vengano collegati e concretizzati in azioni di breve periodo, coerenti alle linee espresse, in modo tale da avvicinare gradualmente il futuro al presente in obiettivi operativi atti a guidare lo svolgimento della concreta attività.

Tale ruolo risulta essere particolarmente arduo in quanto implica l'integrazione delle attività di gestione strategica a quelle di gestione operativa corrente, assicurando la coerenza tra i due differenti livelli ai quali si collocano gli obiettivi: livello operativo, per guidare l'azienda passo dopo passo, livello strategico, per guardare lontano.

Il terzo atto della pianificazione consiste nel definire le risorse umane, materiali e finanziarie necessarie per la realizzazione delle strategie pianificate, ciò per raggiungere gli obiettivi operativi che si pongono in linea con quelli strategici definiti ed accolti.<sup>71</sup> Questo stadio completa il processo di pianificazione che, solitamente, si conclude nella stesura di documenti formali, formati da piani d'azione operativi o di budgeting.

Quanto detto porta ad identificare nel processo due momenti che si integrano, alternandosi continuamente rispetto ai loro compiti. Il primo di essi, dedicato alla definizione degli obiettivi di fondo e degli obiettivi strategici, corrisponde alla

---

<sup>71</sup> Teece D.J., Pisano G. e Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18, 1997.

pianificazione strategica e si occupa degli aspetti “strutturali” della gestione.<sup>72</sup> Il secondo assolve al compito di dare corpo al primo, curandone le analisi necessarie per reperire dati e informazioni utili ad impostare gli interventi, le risorse e le misure per calare la realizzazione delle strategie nelle operazioni. Esso viene indicato come pianificazione operativa o programmazione.<sup>73</sup>

La separazione tra i due livelli, tuttavia, pone alcuni problemi perché non possono essere visti come due distinte fasi che fanno capo a unità funzionali diverse o separate. Infatti, ferma restando l’importanza del momento operativo, senza il quale i piani strategici rimarrebbero allo stadio del “libro dei sogni”, questo si presenta strettamente integrato con la pianificazione strategica, tanto che risulterebbe difficile attribuirgli autonomia. Una soluzione univoca che può essere proposta è quella di vedere ambedue le aree come indispensabili e concepire “*il processo dominante della pianificazione strategica, mentre quello operativo rappresenta un sistema che integra e supporta il primo*”.<sup>74</sup>

La pianificazione strategica presenta marcati caratteri intuitivi e contribuisce attivamente alla ideazione del futuro. Da un’altra prospettiva, la pianificazione strategica non è un processo deputato alla generazione di strategie, è piuttosto

---

<sup>72</sup> Ansoff H.I., *Implanting strategic management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.

<sup>73</sup> Anthony R.N., *Planning & control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

<sup>74</sup> Lorange P., Le fasi del processo di pianificazione, in *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990, pp. 47-53.

l'esplicitazione di esse nella codifica di obiettivi raggiungibili;<sup>75</sup> perciò, pur sottolineando l'importanza dell'azione di stimolo verso il nuovo che essa svolge, è possibile convenire che la sua funzione fondamentale risieda nella codificazione di traguardi da porre alla gestione, presentandosi come un'attività manageriale di supporto all'alta direzione.

Il momento del processo globale di pianificazione che prende il nome di "pianificazione operativa" (o programmazione) presenta, invece, caratteri specifici. Esso introduce obiettivi rivolti ad ampie aree aziendali in prevalenza nel lungo periodo per poi essere tradotti in piani di azione che permettono di impostare scelte e decisioni (di breve periodo) ed effettuare controlli dei profili di efficacia ed efficienza sugli andamenti della gestione.

Analisi e quantificazione delle variabili e delle performance sono attività proprie di questo momento che si risolvono in una vera e propria attività volta alla realizzazione ed al costante rinnovamento delle linee strategiche verso l'obiettivo di creazione di valore per l'organizzazione.<sup>76</sup> Essa si concretizza nell'abbandono dell'area "strategia" entrando nel campo operativo delle routine, delle procedure e del budget.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Lorange P. e Vancil F. Richard, How To Design a Strategic Planning System, in *Harvard Business Review*, 1976.

<sup>76</sup> Bubbio A., La pianificazione strategica e il controllo di gestione: la necessità di cambiare, in *Budget*, n. 21, Wolters kluwer, 2000.

<sup>77</sup> Ferraris Franceschi R., Il processo, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007.

**Figura 1.3** – Relazioni tra processo strategico, pianificazione e controllo.



*Fonte:* Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007; Figura 3.1, p.207.

Le aziende hanno diverse opportunità di scelta che esercitano in modo diverso a seconda della cultura manageriale, dimensione e complessità. Soprattutto nella dimensione più piccola, accade, talvolta, che il processo di pianificazione si risolva nella sola pianificazione di esercizio (durante lo svolgimento delle operazioni aziendali). Nei casi in cui le strategie rimangono nella “mente dell’imprenditore”, sono comunque presenti nei confini aziendali, perché in caso contrario si riscontrerebbe una carenza grave di cultura strategica con le conseguenze di miopia manageriale e dominanza di aspetti operativi attuali che limiterebbero il futuro successo della società.

In conclusione, il livello operativo non può essere visto come una vera e propria fase, esso deve essere costantemente aggiornato ed integrato con quello strategico.

Pertanto, esso rappresenta, soltanto, un momento che si interseca e si alterna tra gli altri nel processo unitario e globale di pianificazione.

## **2.5. Fattori di complessità legati alla pianificazione strategica**

La fase di definizione degli obiettivi costituisce, per il CEO e per i suoi collaboratori principali, un mezzo utile per esplicitare le proprie aspirazioni in merito all'organizzazione.

Senza dubbio, ci si trova di fronte ad un vincolo importante, rappresentato dall'influenza pervasiva del management aziendale che potrebbe essere una persona molto motivata o un gruppo di individui che considerano gli ostacoli come sfide e desiderose di sfruttare tali opportunità non ortodosse; al contrario potrebbe accadere di ritrovarsi in una situazione di resistenza al cambiamento strategico che può produrre l'effetto di una sostanziale incapacità dell'impresa di sostenere aspirazioni innovative.<sup>78</sup>

In relazione al modo in cui i sistemi formali di pianificazione strategica sono utilizzati si può incorrere in cinque rischi principali.<sup>79</sup>

- Distacco dalla realtà. I manager che hanno l'incarico formale della realizzazione di una strategia (di solito i *line manager*) possono essere troppo

---

<sup>78</sup> Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

<sup>79</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., Sviluppo di strategie intenzionali, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, pp. 347-348.

impegnati negli aspetti di natura operativa della quotidiana gestione aziendale e devono, spesso, farsi affiancare per far fronte alle responsabilità relative alle questioni di natura strategica da specialisti o da consulenti. Il risultato può essere, quindi, che la pianificazione strategica diventi un esercizio intellettuale separato dalla realtà. È necessario, perciò, che i responsabili aziendali sfruttino questo patrimonio di esperienza e coinvolgano i soggetti di tutta l'organizzazione per evitare che l'attività di pianificazione sia cancellata dall'effettivo modus operandi dell'impresa.<sup>80</sup>

- Paralisi da analisi. La pianificazione strategica può anche generare un eccesso di dettagli, concentrandosi su analisi approfondite che, sebbene appaiano molto tecniche, potrebbero non cogliere le questioni fondamentali che un'impresa deve affrontare. Come conseguenza si può produrre un sovraccarico di informazioni senza alcuna efficacia in termini di risultati.
- Insufficiente condivisione. La strategia che è stata definita dall'area di pianificazione strategica, o dal senior management, può non essere stata sufficientemente condivisa con il resto dell'organizzazione. E' il caso in cui essa venga realizzata e messa da parte, ostacolando la sua condivisione con il resto dei manager aziendali, oppure quello in cui il processo di pianificazione sia talmente ampio che i soggetti o i gruppi possono contribuire a realizzare

---

<sup>80</sup> Mankins M., *Stop making plans, start making decisions*, in Harvard Business Review, 2006, pp. 77-84.

soltanto una parte, senza peraltro comprendere il progetto complessivo. Il risultato può essere che la strategia a livello di business non corrisponda alla strategia intenzionale a livello corporate. Ciò rappresenta un aspetto particolarmente problematico nelle realtà molto grandi.

- Attenuazione della propensione all'innovazione. Sistemi di pianificazione altamente formalizzati e rigidi, collegati a sistemi di controllo molto stringenti e analitici, possono contribuire a creare un'organizzazione eccessivamente gerarchizzata, con il conseguente effetto di soffocare le nuove idee e di limitare la capacità di innovazione.



## **CAPITOLO II**

### **STRUMENTI E ATTORI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

#### **1. ASPETTI INTRODUTTIVI**

Il ricorso alla pianificazione strategica permette all'impresa di concentrare lo sforzo nella stesura di un progetto che sia funzionale a favorire il raggiungimento di obiettivi definiti per una determinata data di scadenza. Per ovviare a ciò è necessaria la previsione di un disegno strategico, capace di illustrare le priorità, le azioni ed i problemi da affrontare ogni giorno. In questo capitolo verranno evidenziati i principali strumenti utilizzabili dalle organizzazioni aziendali per assicurare una chiara e focalizzata attività di pianificazione strategica. Allo stesso tempo, verranno posti in evidenza le figure manageriale più direttamente coinvolte nelle scelte strategiche aziendali.

#### **2. IL PIANO STRATEGICO AZIENDALE**

##### **2.1. Dall'idea manageriale alla formulazione di un piano strategico efficace**

La pianificazione strategica rappresenta lo strumento di formalizzazione di un processo decisionale che si articola attraverso delle fasi di creatività, progettualità

e verifica di un'idea imprenditoriale. Tale idea nasce proprio da un approccio creativo e spesso innovativo alle problematiche esistenziali dell'impresa. L'alta direzione, con tale approccio, definisce il "cosa fare", "per quale scopo", "con quali obiettivi", "in quale ambito e tempi".<sup>1</sup>

"L'intelligenza creativa"<sup>2</sup>, dalla quale può generarsi un'intuizione, può riferirsi a differenti ambiti applicativi. Essa può riguardare un gruppo di imprese, una singola impresa nel suo complesso, oppure, ancora, una specifica area d'affari. Ulteriore aspetto fa riferimento allo stadio evolutivo aziendale nel quale essa si inserisce; l'ideazione assume contenuti differenti in relazione al suo configurarsi nell'ambito di momenti di assestamento, di sviluppo o di transizione dell'impresa. Dunque, l'ideazione può svilupparsi in rapporto a molteplici circostanze ed esigenze alle quali l'intuizione dell'imprenditore o del gruppo di comando, è in grado di rispondere.<sup>3</sup>

La business idea si lega all'impresa in un rapporto di strumentalità,<sup>4</sup> investendone gli obiettivi, le risorse impiegate, i prodotti ed i processi per la loro attuazione. Ciò comporta che può essere parimenti vincente l'idea di un prodotto innovativo che risponda a bisogni nuovi o li induca, ma anche l'idea di un prodotto innovativo per tipologia di risorse impiegate o per concezione tecnologica (caso dell'*hi-tech*), o

---

<sup>1</sup> Ferraris Franceschi R., Il processo di pianificazione, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 201-214.

<sup>2</sup> Binning G., *Dal nulla. Sulla creatività dell'uomo e dalla natura*, Garzanti, Milano, 1991, p. 22.

<sup>3</sup> Campedelli B., L'idea imprenditoriale, in *Il piano d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001, pp. 1-10.

<sup>4</sup> Mintzberg H., The pitfalls of strategic planning, *California Management Review*, The Fall, 1993.

ancora, l'idea di un prodotto che risponda a bisogni ancora non pienamente soddisfatti.<sup>5</sup> L'idea creativa deve essere razionalizzata sulla base di un modello grazie al quale poterne delineare le linee materiali di realizzabilità. Si tratta, perciò, di tradurre l'ideazione in progetto, trasformando, appunto, l'idea in un processo proprio della pianificazione.

Questa fase rappresenta il primo apprezzamento progettuale per il quale vengono valutati i gradi di realizzabilità, le condizioni aziendali sia esterne che interne di mercato e della concorrenza. Esiste, perciò, una grande differenza tra l'ideazione e la progettualità del business: la prima, essendo frutto di intraprendenza risulta essere tendenzialmente creativa, ma al contempo aleatoria. La seconda, invece, frutto di razionalità, apporta maggiore riflessione sulle necessità di calcolo, di valutazione di limiti, minacce e opportunità dell'idea.<sup>6</sup>

La percezione strategica dell'idea, così come il concepimento dei fattori di rischio ed i risultati conseguibili grazie alla sua concretizzazione, rappresentano un momento fondamentale grazie al quale sarà possibile procedere verso una sistematica attuazione del progetto creativo.

È da evidenziare che non tutte le idee trovano spazio nella loro razionalizzazione progettuale, così come, anche quelle che vengono concretizzate in progetti, non

---

<sup>5</sup> Vicari S., *La creatività dell'impresa*, Tra caso e necessità, Etas Libri, Milano, 1998.

<sup>6</sup> Grandi A. e Grimaldi R., *Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas*, Journal of Business Venturing, Volume 20, Issue 6, November 2005, pp. 821-845.

contano la loro validità nel tempo. Diviene indispensabile che l'ideazione imprenditoriale venga tradotta in specifici obiettivi strategici, formalizzati in un piano d'impresa che permetta di apprezzare e, al contempo, attivare un processo di formulazione strategica dell'idea. Il piano d'impresa svolge un ruolo importante nel prefigurare gli andamenti aziendali a livello pluriennale, mantenendo quei caratteri di flessibilità e di modulabilità che consentono di riflettere la costante variabilità esterna ed interna dell'impresa.<sup>7</sup>

È, infatti, tale piano che, adeguatamente comunicato ai competenti livelli dell'organizzazione aziendale, origina le azioni strategiche che poi prenderanno avvio da coerenti comportamenti operativi. In sintesi, esso è come quello strumento di pianificazione tramite il quale l'impresa orienta lo sviluppo futuro dei propri comportamenti.<sup>8</sup> Il livello strategico del processo di pianificazione, definizione degli obiettivi ed impostazione delle risorse, trova espressione in tale documento, accompagnato dalla necessaria diffusione di conoscenza del disegno strategico complessivo a tutti i livelli della struttura organizzativa.<sup>9</sup>

Il piano di impresa si configura come un *sistema di piani*<sup>10</sup> tra loro coordinati e tutti caratterizzati da una distintiva segnaleticità. In primo luogo, si tiene conto del *piano*

---

<sup>7</sup> Campedelli B., *Il piano d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 95.

<sup>8</sup> Marchini I. *La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale*, Giappichelli, Torino, 1967.

<sup>9</sup> Ferraris Franceschi R., Il processo di pianificazione, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 201-214.

<sup>10</sup> Campedelli B., *La struttura del piano d'impresa: sviluppo pluriennale e parametrizzazione annuale*, in *Il piano d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001, pp. 100-112.

*degli affari* nel quale vengono definite le scelte operative in termini di prodotto e mercato. In esso l'idea prende forma attraverso la formulazione di prodotto, nelle sue specifiche di servizio, tecniche ed economiche intersecate alle scelte di posizionamento sul mercato, dei canali distributivi e alle scelte in merito al target di clientela individuato dall'azienda.

Dal piano degli affari discendono il *piano finanziario*, il *piano economico* ed il *piano patrimoniale*.

Il *piano finanziario* prefigura le condizioni di equilibrio tra il fabbisogno finanziario dell'organizzazione e la relativa copertura finanziaria, risultante dal ricorso all'indebitamento o a mezzi propri. Esso è strutturato in due documenti fondamentali: un prospetto della situazione finanziaria in ciascun periodo di piano ed un prospetto della liquidità, redatto nella forma atta a rappresentare le variazioni che originano nella gestione corrente dagli investimenti strutturali, finanziamenti e mezzi propri.

Il *piano economico* evidenzia i vari stadi di formazione del risultato economico complessivo derivante dalla realizzazione del piano degli affari. Ricavi, valore della produzione, M.O.L. o E.B.I.T.D.A. (o margine operativo lordo), E.B.I.T. (o reddito operativo lordo) ed il reddito netto, sono alcuni degli indicatori che possono essere disaggregati in base alle aree d'affari nelle quali si articola il piano d'affari che discendono dalle diverse scelte effettuate sulle combinazioni di prodotto e mercato. Perciò il piano economico si configura come un documento che consente di stabilire

gli obiettivi economici che si intende perseguire nell'implementazione della business idea.

Infine, troviamo il *piano patrimoniale*, raffigurante gli elementi costitutivi del capitale investito in azienda. Ai fini previsionali, non può essere scisso dal piano economico e finanziario, ai quali risulta essere strettamente collegato. Esso si concretizza nella contestualizzazione della struttura patrimoniale in essere al momento dell'assunzione delle decisioni e rappresenta l'anello di congiunzione tra il passato dell'impresa e le sue prospettive di sviluppo.

La mancanza di un piano può mettere a rischio il futuro successo di un'azienda, quindi questo deve essere considerato molto prima e in maniera strutturata rispetto a quando arriveranno i risultati. Deve essere accompagnato dalla diffusione della conoscenza in modo da poter far conto sulla reale volontà di partecipazione degli attori alle vicende aziendali in ogni fase: dalla pianificazione del futuro, come formulazione degli obiettivi strategici, fino all'attuazione nella gestione operativa. C'è un'arte e una scienza per una pianificazione aziendale efficace e farlo bene porta chiarezza e direzione nel business in modo tale da non condurre ad un ambiente di lavoro caotico e disorganizzato.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Mintzberg H., *The pitfalls of strategic planning*, California Management Review, The Fall, 1993.

## 2.2. Mission e vision: i valori fondamentali

Se si assume che la pianificazione comprende l'attività di impostazione degli obiettivi per il futuro, è opportuno che l'azienda tenga conto del cammino da seguire nel breve e nel lungo periodo così come delle variabili interne ed esterne del mercato generatrici di incertezza sul futuro.

Il punto chiave per chi si occupa di strategia consiste proprio nel definire ed esprimere in modo chiaro e motivato gli scopi strategici di un'impresa. In assenza di chiarezza, la strategia diventa un mistero, sia per chi lavora nell'organizzazione, sia per chi osserva dall'esterno. Il management deve riuscire ad esprimere gli intenti strategici affinché siano facili da comprendere per le persone che intrattengono rapporti con l'impresa.<sup>12</sup>

Nel rendere espliciti gli scopi strategici dell'organizzazione, è possibile far riferimento a due concetti: *mission* e *vision*.

La mission<sup>13</sup> ha l'obiettivo di chiarire, ai membri interni dell'organizzazione ed agli stakeholders, gli scopi prioritari che l'azienda intende perseguire. Risponde alla domanda: "Qual è il nostro business?". Si riferisce ad ogni parte dell'azienda in riferimento al gruppo gestionale, alla percezione dei lavoratori e del gruppo di comando in rapporto alle attività aziendali, alla qualità dei processi, alle relazioni a

---

<sup>12</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, p. 107.

<sup>13</sup> Glassman M. e McAfee B., *Mission statement quality and finance*, European Management Journal, vol. 24, n. 1, 2006.

monte e a valle dell'impresa. La caratteristica della mission è la sua pervasività; essa costituisce un atteggiamento ed una filosofia gestionale ispirata a criteri di miglioramento continuo, di responsabilizzazione e coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa, non solo in termini di metodologie tecniche e manageriali, ma anche in termini di spirito collaborativo con seguente miglioramento dei rapporti interpersonali e del clima interno.<sup>14</sup>

Una cultura aziendale “forte” è, quindi, determinante per introdurre la mission e per gestirla efficacemente. Essa dipende dal livello di cooperazione ed integrazione delle risorse umane e tecnologiche, al fine di incrementare l'aspetto qualitativo percepito dal cliente nei confronti dell'azienda, rafforzando le caratteristiche tecniche degli operatori. Le persone alle quali viene trasmessa la mission devono essere consapevoli della necessità di dover fornire risposte adeguate alle indicazioni in essa contenute; non si devono limitare ad una presa d'atto ma devono attivare atteggiamenti e comportamenti lavorativi tali da rendere efficace il proprio lavoro.<sup>15</sup> Per vision<sup>16</sup>, invece, si considera lo stato futuro “desiderato” dall'organizzazione, cioè un'aspirazione che l'organizzazione si propone di realizzare. La domanda è:

---

<sup>14</sup> Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 214.

<sup>15</sup> Bryson J.M., *What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques*, Public Management Review, Vol. 6, n. 1, 2004.

<sup>16</sup> Collis J. e Porras J., *Building your company's vision*, Harvard Business Review, settembre-ottobre 1996.

“Che cosa vogliamo raggiungere?”. Essa genera entusiasmo, motiva l’impegno e rafforza i risultati.

Tale processo è molto efficace per un’azienda giovane poiché implica la creazione di un mercato di riferimento e di una cultura distintiva. Ciò, tuttavia, non risulta essere sufficiente per la crescita dell’impresa per la quale è necessaria una maggiore strutturazione che permetta di trasformare la vision in una mission ben precisa, in strategia e azioni.<sup>17</sup> Una volta definita la vision, essa deve diventare l’origine per l’esplicitazione degli obiettivi strategici e delle politiche aziendali. In breve, essa rappresenta il primo step successivo del percorso alla business idea.

Il processo di “visioning” è un puzzle composto dall’esperienza<sup>18</sup>, dalla conoscenza dei mercati e della concorrenza, dalla sensibilità per i clienti e dall’apprezzamento della forza lavorativa. Tutta la conoscenza, le informazioni e l’intuizione devono confluire senza creare confusione; è difficile descriverlo in termini razionali perché è il risultato di un processo creativo. La vision dell’organizzazione si fonde nella definizione delle strategie di business con valori e tradizione. Per cui, guidare un’organizzazione attraverso la visione implica che i leader debbano “giocare” nello sviluppo di nuove abilità.

---

<sup>17</sup> Mazzonei M., *Management realizzato, prassi e teorie di un’azienda di successo: il caso Sunstar*, F. Editore, Milano, 2005, p. 175.

<sup>18</sup> D’egidio F. e Moller C, *Vision & leadership. Per un cambiamento cultura teso all’eccellenza. La chiave per il successo della qualità totale*, F. Angeli, Milano, 1992, pp. 103-104.

Il vertice aziendale è la forza trainante, fonte di intuizione e di potenziale visione ispiratrice, porta a far sì che si traduca in una chiara e concreta prospettiva del futuro. Inoltre, fondamentale è che la visione divenga collettiva, non deve restare di esclusiva proprietà del vertice ma, bensì, deve essere diffusa ad ogni livello cercando il più ampio consenso sul futuro prescelto.

Per spiegarla, possiamo prendere in riferimento il caso di Henry Ford<sup>19</sup> durante i primi anni di sviluppo del business delle automobili (inizio del secolo scorso); la sua visione sul futuro si esprimeva nella convinzione che l'auto sarebbe dovuta diventare accessibile a tutti e che ciascun cittadino avrebbe potuto acquistarne una. Mission e vision, pur essendo due differenti concetti, interagiscono tra di loro e risultano entrambi fondamentali ai fini della gestione aziendale nel raggiungimento degli obiettivi. Mentre la vision agisce guardando al futuro, disegnando una previsione su come l'azienda vuole arrivare verso un determinato obiettivo<sup>20</sup>, la mission, agisce nel presente, focalizzandosi su ciò che l'azienda possiede e vuole ottenere.

Definire mission e vision consente una costruzione ottimale del proprio business, individuando obiettivi concreti e misurabili e potendo, così, valutare nuove opportunità di crescita per il futuro. Tale processo richiede una "visione" coerente

---

<sup>19</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, p. 107.

<sup>20</sup> Collis J. e Porras J., *Building your company's vision*, Harvard Business Review, settembre-ottobre 1996.

con i propri valori aziendali, i quali dovranno essere condivisi ed inculcati nella mente dei lavoratori in modo tale da facilitare il proseguimento di un percorso innovativo, rappresentativo dell'azienda e dei suoi dipendenti.

### **2.3. Il Business plan**

Il Business plan è un documento di pianificazione che descrive l'idea imprenditoriale specifica e ne consente una valutazione oggettiva della fattibilità. Esso definisce lo scopo, la struttura e gli obiettivi di un'attività imprenditoriale analizzando nei dettagli il punto di partenza, quindi le fondamenta teoriche e pratiche sulle quali poggia, facendo previsioni su di un ipotetico punto di arrivo. Comprende gli aspetti principali legati allo sviluppo di un'azienda e ne descrive l'idea di business.<sup>21</sup> La stesura del business plan caratterizza la fase progettuale antecedente alla creazione di un'azienda o lo sviluppo di una strategia per l'ingresso in una nuova area di business. La produzione di una nuova idea non è di per sé sufficiente per il conseguimento dei risultati aziendali, è necessario realizzarla ed implementarla, darle cioè un contenuto reale e concreto.

Il business plan viene analizzato e consultato sia da figure interne all'azienda, nello specifico, dirigenti e membri del consiglio amministrativo, che da soggetti esterni: finanziatori e consulenti. Raramente, fornitori, distributori o terzi nutrono

---

<sup>21</sup> Ferraris Franceschi R., Il Business plan: caratteri generali, in *Pianificazione e Controllo. Analisi, valutazioni, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 55-58.

un interesse commerciale nei confronti dell'azienda al punto da voler capire in che modo operi, a meno che non vi siano importanti legami economici con l'organizzazione.

Inoltre, il successo di un'idea è legato al suo grado di diffusione all'interno dell'azienda: ogni livello della struttura organizzativa è coinvolto nella concretizzazione di tale idea, perciò questa deve essere conosciuta, accettata e condivisa da tutti.<sup>22</sup> Il problema che molto spesso si pone e che più viene lamentato, è l'assenza di una rappresentazione esaustiva dei dati e delle informazioni aziendali che costituiscano una base per l'apprezzamento dell'idea di business.

Spesso non si trova alcuna esplicitazione in alcun documento e il business plan viene costruito sulla base di un "data-base mentale" che non consente di valutare la coerenza delle decisioni con gli obiettivi strategici aziendali.<sup>23</sup> Ovviando a questa mancanza, la redazione di un business plan consente di esplicitare l'idea imprenditoriale sotto vari aspetti (produttivo, commerciale, legale, finanziario ecc.), proiettando l'operatività su un arco temporale di 3-5 anni.

Non esiste unanimità in merito alla costruzione di un business plan efficace; tuttavia, è possibile evidenziare la qualità e la quantità di informazioni "minime"

---

<sup>22</sup> Campedelli B., *Il piano d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 9.

<sup>23</sup> Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979.

che ciascun piano deve contenere in relazione alle diverse funzioni che può assolvere.<sup>24</sup>

L'enfasi su questi aspetti soddisfa le esigenze informative di "destinatari esterni", finanziatori ed investitori, i quali esprimono valutazioni ed opinioni sulla validità dell'idea imprenditoriale, sulle capacità del gruppo di comando e sulle potenzialità del progetto. Il valore aziendale dipende dalla percezione esterna che si ha, aspetto che si riflette nell'apprezzamento dell'impresa con seguenti ripercussioni nel mercato in cui essa opera.

Il business plan ha, tuttavia, finalità più ampie. Il piano è, generalmente, redatto anche per verificare la fattibilità e la redditività di un progetto definendone strategie e comportamenti di sviluppo in nuove aree di business. Con riferimento alla *struttura organizzativa*, nel documento sono indicate le risorse umane critiche: gruppo imprenditoriale, figure professionali, collaboratori coinvolti nel progetto; per ciascuna di esse sono poi individuate le competenze attuali e future necessarie per lo sviluppo delle attività e dei ruoli. La redazione del documento, non concepito come puro elaborato burocratico per reperire fonti di finanziamento, è complessa. Comunemente, si ha una differente e marcata concezione tra il piano strategico ed il business plan dove il primo fa riferimento alla comunicazione della strategia ed alla conseguente formalizzazione, con contenuti focalizzati su di una specifica

---

<sup>24</sup> Ferraris Franceschi R., Il Business plan: caratteri generali, in *Pianificazione e Controllo. Analisi, valutazioni, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 55-58.

iniziativa, finalizzati all'apprezzamento di un progetto ed alla sua comunicazione. Il secondo ha, invece, come principale obiettivo il reperimento di fondi per l'attività dell'azienda<sup>25</sup>, trattando la programmazione delle attività e delle risorse aziendali, finalizzata al coordinamento ed al controllo delle iniziative da intraprendere o in via di realizzazione.<sup>26</sup>

Di solito, a finanziare l'impresa sono i finanziatori e gli investitori di equity<sup>27</sup>. Nel piano di business, infatti, sono rese esplicite le fonti finanziarie a cui l'azienda intende far ricorso: capitale di debito (Istituti di credito, Istituzioni pubbliche), capitale di servizio (Incubatori<sup>28</sup>, Parchi scientifici e tecnologici) e capitale di rischio (Venture capitalist).<sup>29</sup> È proprio alla luce di tali differenze concettuali che tali strumenti possano coesistere ed integrarsi, coinvolgendo scelte di comunicazione della strategia.

In conclusione, la costruzione del business plan presuppone l'utilizzo di strumenti di valutazione economica degli obiettivi e delle prestazioni che consentono di

---

<sup>25</sup> Anderson D., *BUSINESS PLAN*, National indigenous literacy association, Toronto, febbraio 2003.

<sup>26</sup> Mazzola P., *Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa*, Università Bocconi Editrice, Biblioteca del valore, Milano, 2003.

<sup>27</sup> In riferimento a quei soggetti (o istituzioni) che finanziano un'impresa in cambio di quote di capitale. Ciò permette al possessore della quota di partecipare alla distribuzione degli utili ed alle scelte strategiche dell'impresa in qualità di socio.

<sup>28</sup> Sono strutture che accompagnano le aziende in fase di creazione del proprio sviluppo, orientate ad offrire un aiuto per la gestione del progetto e per i finanziamenti.

<sup>29</sup> Investitore che fornisce capitale a società con alto potenziale di crescita in cambio di una partecipazione. È una forma di finanziamento per quelle aziende con tasso di sviluppo in ripida crescita ma che ancora non hanno accesso al mercato azionario.

offrire all'azienda una guida strategica che permetta di riflettere sui punti forza e di debolezza necessari per l'implementazione del sistema di pianificazione.<sup>30</sup>

### **3. GLI STRUMENTI OPERATIVI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

#### **3.1. La SWOT Analysis**

La comprensione dell'ambiente interno ed esterno è fondamentale per un processo di pianificazione strategica. Tra gli strumenti più importanti per facilitare tale comprensione c'è l'analisi SWOT.<sup>31</sup> Essa supporta le organizzazioni ad ottenere una migliore conoscenza del loro ambiente di riferimento sia interno che esterno così da rendere strategica la stesura di piani e la presa di decisioni.

L'analisi SWOT è stata elogiata per la sua semplicità ed è stata inserita, durante gli anni '60, tra gli strumenti di analisi strategica nelle imprese.

L'obiettivo conoscitivo è l'identificazione di opportunità e minacce emergenti dall'ambiente esterno e dei punti di forza e di debolezza delle risorse disponibili all'interno dell'impresa.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979.

<sup>31</sup> Phadernrod, Boonyarat, Crowder, Richard M. e Wills, Gary B., *Importance-performance analysis based SWOT analysis*, International Journal of Information Management, marzo-aprile 2016.

<sup>32</sup> Marasca S. e Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 69.

**Figura 2.1** – Il modello di analisi SWOT.



*Fonte: Nostra elaborazione*

*Forza (S).* es. forza e reputazione del brand, competenze tecnologiche ecc. Rappresenta l'insieme degli attributi che sono i punti di forza per l'organizzazione. È tutto ciò che un'azienda sa fare bene, dove riesce ad eccellere permettendole di raggiungere un vantaggio competitivo che consente all'azienda di offrire un prodotto/servizio migliore ai clienti rispetto alla concorrenza.<sup>33</sup>

*Debolezza (W).* es. difficoltà nell'accesso a canali distributivi, bassa fedeltà dei clienti ecc. I manager devono essere onesti circa i differenti aspetti

---

<sup>33</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, pp. 94-97.

dell'organizzazione che potrebbero essere migliorati, potendo in futuro trasformarli in punti di forza.

*Opportunità (O)*. Es. riduzione della tassazione, nuovi canali distributivi, nuove fonti di approvvigionamento a basso costo ecc. Ciò che risulta un'opportunità per un'impresa potrebbe essere percepita come una minaccia per un'altra. Riconoscerle risulta essenziale per approfittarne prima della concorrenza creando una situazione di miglioramento per il business.<sup>34</sup>

*Minaccia (T)*. L'attributo è designato come una minaccia per un'organizzazione: sono fattori esterni che possono porre l'azienda in situazioni di difficoltà. Alcune minacce possono riguardare singole aziende o interi settori. Rialzi dei prezzi dei fornitori, nuovi prodotti innovativi presentati dalla concorrenza ecc. sono esempi di alcune situazioni che possono investire la normale attività dell'organizzazione, la quale dovrà essere in grado di mitigare tali problemi tentando di intraprendere un'azione immediata evitando che si trasformino in questioni più gravi in futuro prevenendo una potenziale perdita di profitto.

Minacce ed opportunità che devono essere prese seriamente in considerazione sono quelle con un elevato coefficiente di probabilità e con un impatto importante sul

---

<sup>34</sup> Hill. T. e Westbrook R., *SWOT analysis: it's time for a product recall*, Long Range Planning, vol. 30, n. 1, 1997.

business. Perciò, fondamentale per il management è la scelta efficace dei fattori più importanti che dovranno essere presi in considerazione in sede di creazione del modello.

Sulla base dei risultati acquisiti, l'azienda dovrebbe essere nelle condizioni di formulare un insieme coerente di obiettivi e politiche volte a garantire la coerenza nei comportamenti operativi a diversi livelli decisionali e delle diverse ASA.

Tentare di capire quali fattori e fino a che punto questi riescano ad influenzare i cambiamenti dell'ambiente competitivo risulta uno degli scopi essenziali del modello. Fondamentale è tenere in considerazione che il modello offre la sua più ampia utilità quando presenta un taglio comparativo con il profilo strategico dei concorrenti. L'analisi dell'impatto delle forze ambientali sui competitor mostra, da un lato, i possibili risultati raggiungibili rilevando, dall'altro lato, anche le possibili vulnerabilità rispetto alle dinamiche evolutive del settore.<sup>35</sup>

La SWOT analysis costituisce un ottimo strumento visivo altamente comprensibile, che permette di adottare una comunicazione differente rispetto alle varie tipologie di stakeholder, di contribuire attivamente alla formulazione strategica aziendale, in quanto adattabile ai differenti livelli dell'organizzazione, e di fornire informazioni utili per i processi decisionali.

---

<sup>35</sup> David e Fred R., *Strategic management concepts and cases*, Prentice hall, New Jersey, 2011.

Nonostante si tratti di uno strumento molto popolare, risulta essere una metodologia datata che presenta alcuni limiti non trascurabili.<sup>36</sup> È un'analisi essenzialmente situazionale che fornisce un'istantanea sugli aspetti indagati (non vengono considerate le modifiche delle condizioni dal momento dell'analisi), in tal modo non può offrire un risultato efficiente e, talvolta, può portare a effettuare decisioni sbagliate. Ciò avviene perché l'approccio tradizionale dell'analisi SWOT si basa su un'analisi qualitativa in cui è probabile che i fattori presi in considerazione siano soggettive opinioni di manager o giudizi pianificatori.<sup>37</sup>

In sintesi, si tratta di uno strumento utile per fornire prime indicazioni di carattere strategico, combinando l'analisi delle prospettive interne ed esterne all'azienda, potendo così offrire risultati, sulla posizione concorrenziale dell'impresa sul mercato in riferimento ai propri competitors.<sup>38</sup>

### **3.2. La PESTEL Analysis**

L'analisi PESTEL è l'acronimo delle fonti di cambiamento che influenzano l'ambiente esterno in sei categorie principali: *politico, economico, sociale,*

---

<sup>36</sup> Hill. T. e Westbrook R., *SWOT analysis: it's time for a product recall*, Long Range Planning, vol. 30, n. 1, 1997, pp. 46-52.

<sup>37</sup> Marasca S. e Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 72.

<sup>38</sup> Sarsby A., *SWOT analysis, a guide to SWOT for business studies students*, Leadership Library, 2016.

*tecnologico, ecologico o ambientale e giuridico*<sup>39</sup>. Questi ultimi due ambiti rappresentano la configurazione allargata dell'originaria analisi PEST che poi nel corso degli anni è stata arricchita nello studio di più fattori macro-ambientali.

L'analisi PESTEL è un potente ed ampiamente utilizzato strumento per la comprensione del rischio strategico. Essa identifica i cambiamenti derivanti dalle modifiche dell'ambiente circostante che poi si ripercuoterà sulla posizione competitiva dell'impresa. L'ambiente esterno è costituito da variabili che sono al di fuori del controllo di un'azienda ma che richiedono uno studio accurato per riallineare la strategia aziendale al cambiamento dello stesso. Le imprese sono influenzate da una varietà di fattori esogeni che possono avere un forte impatto sul posizionamento competitivo dell'azienda.

L'analisi PESTEL fa parte del processo di pianificazione strategica, sviluppandosi con un'analisi approfondita degli ambienti aziendali. La combinazione dell'analisi PESTEL e dell'analisi SWOT risulta ottimale quando questi strumenti riescono ad intersecare le informazioni l'un l'altro riuscendo così ad rappresentare una situazione, più o meno, completa dei fattori che possono incidere nello sviluppo della strategia.

Entrambe le metodologie di analisi coinvolgono differenti aree aziendali, creando così la possibilità di mappare processi tramite la comprensione delle dinamiche sia

---

<sup>39</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Analisi Pestel*, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, p. 47.

esterne che interne all'organizzazione. L'analisi SWOT considera sia i fattori esterni che quelli interni, facendo riferimento ad opportunità/minacce associandole ai punti di forza e debolezza del profilo aziendale. Molto spesso questa analisi non viene eseguita in maniera approfondita, soprattutto per quel che riguarda i fattori esterni (come avviene invece nell'analisi PESTEL), che possono avere una forte influenza sul progetto strategico o direttamente sull'intera organizzazione. Proprio per questo motivo, l'analisi PESTEL risulta fondamentale quando la SWOT analysis non basta di per sé ad analizzare il contesto esterno all'impresa, riuscendo così ad estendere il livello di indagine ad un grado molto più profondo.

L'analisi PESTEL funziona in maniera ottimale perché fa uso di fattori macroeconomici, fattori che cambiano continuamente a seconda dello stato e dei contesti economici. Tali fattori possono condizionare il successo o il fallimento di una particolare strategia. In particolare, questa tipologia di analisi esamina essenzialmente fattori utilizzabili per lo più in merito a ricerche di mercato che permettano di approfondire criticità tipiche di determinati contesti competitivi.

Le influenze macro-ambientali su di un'organizzazione possono essere classificate in sei categorie:<sup>40</sup>

- *Fattori politici*: fanno riferimento a tutte quelle decisioni governative che possono influenzare la struttura ed il posizionamento dell'azienda. Politiche

---

<sup>40</sup> Thomas H., An analysis of the environment and competitive dynamics of management education, Journal of management development, vol. 26, n. 1, 2007, pp. 9-21.

fiscali, monetarie, leggi sul lavoro, sono tutti elementi che impattano sull'operatività e le prospettive di crescita.

- *Fattori economici:* tra i più impattanti sul business nel lungo termine, riguardano l'inflazione, i tassi di interesse, gli andamenti della domanda e dell'offerta considerati a cadenza periodica per svolgere un'analisi temporalmente efficace.
- *Fattori sociali:* sono le tendenze della popolazione, sia di natura culturale che demografica, come, ad esempio, l'invecchiamento della popolazione che caratterizza molti paesi occidentali.
- *Fattori tecnologici:* si riferiscono alle tendenze tecnologiche ed al progresso tecnico-scientifico. La diffusione di Internet, lo sviluppo delle nanotecnologie o di innovazioni che possono destabilizzare i mercati, favorendo l'innalzamento o l'abbassamento di barriere all'ingresso settoriali, migliorando o peggiorando la situazione competitiva.
- *Fattori ecologici:* elementi che impattano sulla qualità dell'ambiente come l'inquinamento ed i rifiuti.
- *Fattori giuridici:* comprendono gli aspetti legislativi e regolamentari, in riferimento, ad esempio, alle leggi in materia di salute e sicurezza o alle norme che disciplinano le operazioni di acquisizione e fusione tra imprese.

Lo svantaggio più grande dell'analisi PESTEL (che poi rappresenta la peculiarità dello strumento) risulta essere la sua focalizzazione sul contesto esterno. Essa, infatti, si concentra sulla valutazione del solo rischio derivante dal contesto di riferimento esterno, non considerando quelle determinanti che dimostrano le qualità interne all'azienda, generatrici di punti di forza e di debolezza, deficit colmato poi dall'ausilio dell'analisi SWOT.<sup>41</sup>

In via definitiva, entrambe le tipologie di analisi rappresentano strumenti utili e vantaggiosi per le aziende nel determinare l'impatto sull'organizzazione sia di fattori interni che esterni.<sup>42</sup> Seppur potrebbe sembrare che l'analisi SWOT risulti essere più efficace in quanto ricopre un maggior numero di elementi rispetto all'analisi PESTEL, in realtà, entrambe dovrebbero essere utilizzate simultaneamente per ottenere i migliori risultati possibili derivanti da un'analisi completa dello scenario.

#### **4. GLI ATTORI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: LO STRATEGIC PLANNER**

Spesso definito con il termine di strategy director, corporate development manager o simili, lo strategic planner è un manager che ha la responsabilità formale nel

---

<sup>41</sup> Campbell, D. e Craig, T., *Organizations and the Business Environment*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.

<sup>42</sup> Sa Sammut-Bonnici, Tanya, e Galea D., *PEST analysis*, 2014.

coordinamento e nello sviluppo di un processo strategico. Rappresenta un ruolo difficilmente individuabile nelle piccole imprese mentre è piuttosto presente nelle grandi società e sempre più diffuso anche nel settore pubblico e nelle organizzazioni no-profit.<sup>43</sup>

Il planner<sup>44</sup> interpreta il ruolo di attivatore e coordinatore, in via continuativa, del processo di pianificazione strategica, ne conosce le fasi e la dinamica aziendale; non è colui che assume le decisioni, ma è colui che crea condizioni affinché il processo decisionale strategico possa dispiegarsi nel modo migliore.<sup>45</sup> I pianificatori preferiscono ottenere il controllo, non lottando per esso individualmente (come fa l'imprenditore), ma attraverso la volontà collettiva dell'organizzazione, cercando di farlo non attraverso azioni tangibili quanto attraverso promozione di piani e dichiarazioni di intenti.

Letteralmente “Planner” significa pianificatore, anche se più correttamente sarebbe da indicare come razionalizzatore o “ispiratore”<sup>46</sup>. Può essere definito anche come il rappresentante del consumatore all'interno dell'organizzazione, con il compito di

---

<sup>43</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The office of strategy management*, Harvard Business Review, 2005.

<sup>44</sup> Brusa L., *Attuare e controllare la strategia. Mappa strategica e balance scorecard*, Giuffrè, Milano, 2007.

<sup>45</sup> Mintzberg H., *The pitfalls of strategic planning*, California Management Review, The Fall, 1993, p. 38.

<sup>46</sup> Hodgkinson G., Whittington R., Johnson G. e Schwarz M., *The role of strategy workshop in strategy development processes: formality, communication, coordination and inclusion*, Long Range Planning, vol. 30, 2006.

far conoscere a fondo non solo i mercati, ma soprattutto le modalità con cui i consumatori si comportano nei diversi mercati, i fabbisogni, le tendenze e le mode. Lo strategic planner è un designer di strategie, risorsa che si occupa di gestire il brand nell'ambiente di riferimento idealizzando soluzioni creative.

In una grande azienda, un planner non lavora solamente sull'orizzonte del piano strategico a tre-cinque anni; si occupa di predisporre percorsi in cui veicolare il valore del brand, analizzare i target, valutare acquisizioni, effettuare il monitoraggio dei concorrenti ed aiutare i senior manager (per esempio, country manager<sup>47</sup>) a sviluppare i loro piani.<sup>48</sup> In questo ruolo non si ha a che fare soltanto con un'analisi svolta nel back-office: l'attività di pianificazione richiede anche competenze comunicative, capacità di lavoro in squadra e abilità persuasive.<sup>49</sup>

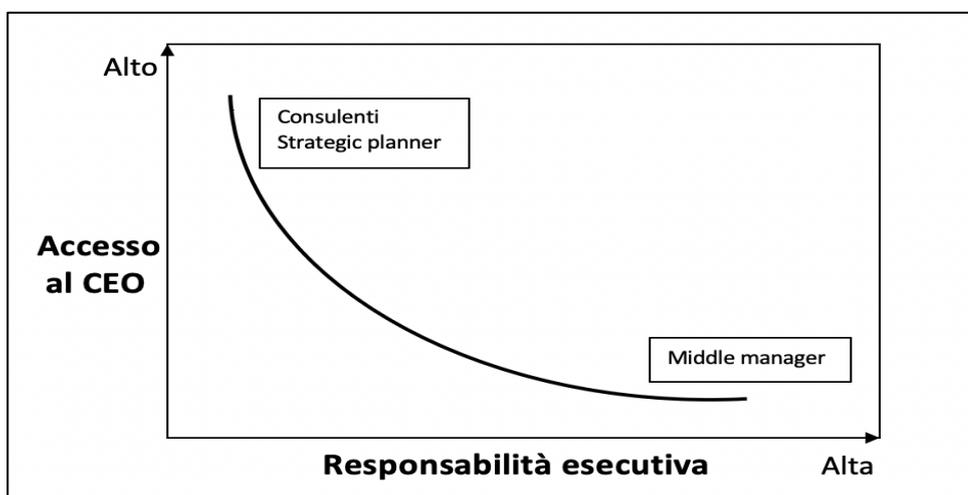
---

<sup>47</sup> Con gli stessi ruoli ricoperti dal CEO nella sede domestica, è il massimo rappresentante dell'azienda in un paese estero.

<sup>48</sup> Marcone M. R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2017.

<sup>49</sup> Hodgkinson G., Whittington R., Johnson G. e Schwarz M., *The role of strategy workshop in strategy development processes: formality, communication, coordination and inclusion*, Long Range Planning, vol. 30, 2006.

**Figura 2.2** – Il paradosso dell'inclusione nel discorso sulla strategia.



Fonte: Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014, p. 440.

Essendo reclutati dall'interno, gli strategic planner potrebbero aver sviluppato una maggiore comprensione globale del business, solide relazioni con altri attori chiave dell'impresa ed un'affidabile credibilità nei confronti degli interlocutori più interni all'organizzazione.<sup>50</sup>

Inoltre, la promozione a ruolo di strategic planner può rappresentare una tappa essenziale in un percorso di carriera manageriale verso il top management. Nonostante ciò, lo strategic planner non prende, in genere, decisioni strategiche in autonomia. Il pianificatore a livello centrale gioca un ruolo strumentale nella progettazione e nell'implementazione del sistema di pianificazione strategica, così

<sup>50</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The office of strategy management*, Harvard Business Review, 2005.

come nella gestione dell'interno processo pianificativo. Il compito principale di tale ruolo consiste nel progettare un sistema strategico scegliendo un opportuno schema concettuale e nell'adattarlo al contesto operativo dell'organizzazione.

I vari aspetti del sistema strategico complessivo sono affidati a diverse funzioni dello staff centrale.<sup>51</sup> Potenzialmente, esiste un'ampia gamma di soggetti da coinvolgere nelle questioni strategiche: oltre al CEO e al top management team, si possono immaginare amministratori non esecutivi, gli strategic planner, i consulenti ed i middle manager. Molto spesso, può nascere il paradosso secondo il quale coloro che hanno maggiore contatto con il CEO in termini strategici, ovvero lo strategic planner e i consulenti, abbiano una minore responsabilità nell'attuazione della strategia stessa ed in generale una scarsa conoscenza del business. I middle manager<sup>52</sup>, dotati di maggiori conoscenze del business a livello operativo, hanno invece minore vicinanza al CEO nel percorso di sviluppo della strategia (seppur investiti da maggiore responsabilità nella sua attuazione rispetto ai primi) anche perché costantemente occupati in attività di natura operativa o perché considerati meno obiettivi. Perciò, la strategia non è necessariamente sviluppata dalle persone più "adatte".

---

<sup>51</sup> Lorange P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990, pp. 268-269.

<sup>52</sup> Floyd S. e Wooldridge B., *Middle management's strategic influence and organizational performance*, Journal of Management Studies, vol. 34, n. 3, 1997.

Nonostante tale dicotomia, si può ritenere che la posizione di responsabile del processo di pianificazione strategica debba essere ricoperta da quell'individuo dotato di conoscenza del sistema sufficientemente approfondita da essere in grado di comprendere i vari aspetti dell'impresa nel suo complesso. Il pianificatore, in questo senso, deve adottare uno stile che gli consenta di lavorare efficacemente con il direttivo dell'impresa, riuscendo così a maturare un senso di confidenza e fiducia nei confronti del pianificatore stesso.<sup>53</sup>

Nella realtà aziendale, sebbene si possano scorgere alcuni tratti di differenziazione, è dato riscontrare situazioni caratterizzate da una confusione tra il ruolo di planner e controller. In alcuni casi ad essi vengono riunite le medesime funzioni, in altri contesti, sono chiamati con differenti coinvolgimenti. Il controller è una figura professionale di alto livello la cui competenza tratta la progettazione di sistemi di controllo delle performance e consente l'interpretazione e la valutazione degli andamenti aziendali intervenendo a supporto delle diverse aree aziendali. Egli fornisce la base di informazioni al management che sottostanno al processo di formazione delle decisioni aziendali.

Risulta essere un ruolo difficile e delicato. Requisito fondamentale del controller è la capacità nel riuscire ad elaborare ambienti e scenari complessi in cui verificare

---

<sup>53</sup> Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 314-317.

se il sistema di misurazione e controllo risulti in sintonia con l'orientamento strategico di fondo dell'azienda.<sup>54</sup>

Accanto alla conoscenza tecnica degli strumenti gestionali, è richiesto di sviluppare una capacità cognitiva quale attitudine necessaria nell'elaborazione di contesti in continua evoluzione dove il ruolo di generatore e produttore dell'informazione assume peso rilevante nella dinamica decisionale e competitiva dell'azienda.<sup>55</sup>

Da questo punto di vista, è possibile guardare a tale figura come una competenza specializzata nel campo della produzione di informazioni specifiche, veicolabili per la formulazione di ipotesi strategiche derivanti dalla comprensione dei mutamenti di natura endogena ed esogena all'azienda.

Mentre, ad oggi, il ruolo del controller si presenta come una figura la cui identità professionale non appare del tutto chiara, il planner si spinge oltre; esso svolge il ruolo di produttore e coordinatore delle informazioni da impiegare nelle varie fasi della pianificazione strategica. La funzione risulta essere molto delicata e può essere svolta solo all'interno di quelle aziende caratterizzate da un elevato livello di sensibilità strategica e da una struttura organizzativa particolarmente evoluta.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Brusa L., *Attuare e controllare la strategia. Mappa strategica e balance scorecard*, Giuffrè, Milano, 2007.

<sup>55</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.

<sup>56</sup> Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 318.



## CAPITOLO III

### PANDEMIA DA COVID-19, CRISI E PIANIFICAZIONE STRATEGICA

#### 1. LA CRISI: ASPETTI DEFINITORI

##### 1.1. Il concetto di crisi aziendale

La prima domanda alla quale è necessario fornire una risposta per comprendere gli effetti della crisi legata alla pandemia da Covid19 sulla pianificazione strategica aziendale è: “Che cosa significa e che cosa si intende con il termine di *crisi*?”. In termini generali, è possibile far riferimento a quella situazione anormale, instabile e complessa che rappresenta una minaccia agli obiettivi strategici, alla reputazione o all’esistenza di un’organizzazione.<sup>1</sup>

A livello aziendale, essa esprime la fase acuta di una situazione patologica, denominata declino, che si collega a continue perdite economiche, alla progressiva incapacità di generare flussi reddituali positivi, alla crescente illiquidità ed alla sistematica impossibilità di assolvere puntualmente alle obbligazioni.<sup>2</sup> Si tratta di

---

<sup>1</sup> Wright A. C., *Manuale di business continuity e crisis management : la gestione dei rischi informatici e la continuità operativa*, Franco Angeli, Milano, 2020, p. 195.

<sup>2</sup> Pencarelli T., La crisi d’impresa come squilibrio della formula strategica alla luce dell’approccio sistemico vitale: in *inquadramento concettuale*, in *La crisi di impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano, 2013.

una situazione imprevista che non rientra nelle tipologie di eventi pronosticabili negli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Gli eventi da cui le organizzazioni si devono proteggere, in quanto possibili cause di crisi, sono numerosi. Tra i più frequenti che si possono collocare all'origine di uno scenario di crisi vi sono: disastri naturali (alluvioni, frane, terremoti, eruzioni vulcaniche ecc.), errori umani (derivanti dai dipendenti indifferentemente che questi errori siano di carattere fortuito o frutto di deliberata ricerca di "scorciatoie")<sup>3</sup>, guasti delle tecnologie, sabotaggi, controversie tra le figure manageriali, con i concorrenti, eventi politici o atti di terrorismo e, infine, crisi sistemiche che impattino sull'intero contesto sociale ed economico come quella causata dall'emergenza sanitaria del COVID-19. Nessuna organizzazione può considerarsi immune dal rischio di crisi.

Mitroff, fondatore dell'Istitute for Crisis Management, sostiene che la domanda che ogni organizzazione dovrebbe porsi riguardo al proprio business è se dovrà mai fronteggiare una crisi, ovvero quale tipo di crisi aspettarsi, quando e come essa si verificherà. E' possibile fare riferimento a due sostanziali tipologie di crisi che possono intraprendere percorsi evolutivi differenti:

---

<sup>3</sup> Poma L e Vecchiato G., *Crisis management, comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo24ore, Milano, 2012, p. 22.

- *Crisi progressiva o strisciante*: si sviluppa gradualmente, per poi colpire improvvisamente in misura<sup>4</sup> grave ed estesa. Inizia in modo quasi impercettibile. Col passare del tempo, la situazione prende forma sempre più e l'iniziale rumore di fondo diventa sempre più intenso e forte, fino a raggiungere uno stato in cui è sufficiente una piccola scintilla per far scoppiare il caso. Vantaggio di questa crisi sta nel fatto che essa può essere fronteggiata dall'organizzazione con minore stress, avendo modo di accorgersi per tempo della minaccia; si tratta di un vantaggio dato dal periodo di tempo più esteso a disposizione per riflettere sulle eventuali soluzioni da prendere per assicurare la risoluzione del problema. Purtroppo, nonostante ciò, accade spesso che questi segnali vengano ignorati, minimizzando l'accaduto, facendo disinformazione e non ammettendo colpe così da poter scaricare tutte le responsabilità al di fuori dell'azienda, nel momento in cui sarebbe meno costoso e più facile farvi fronte<sup>5</sup>;
- *Crisi rapida o improvvisa*: di frequenza inferiore rispetto alla prima, si presenta appunto improvvisamente, scoppiando in un preciso istante e raggiungendo in modo veloce il suo apice (le crisi indotte dai terremoti appartengono a questa categoria). Sono quelle crisi più traumatiche per le organizzazioni, soprattutto

---

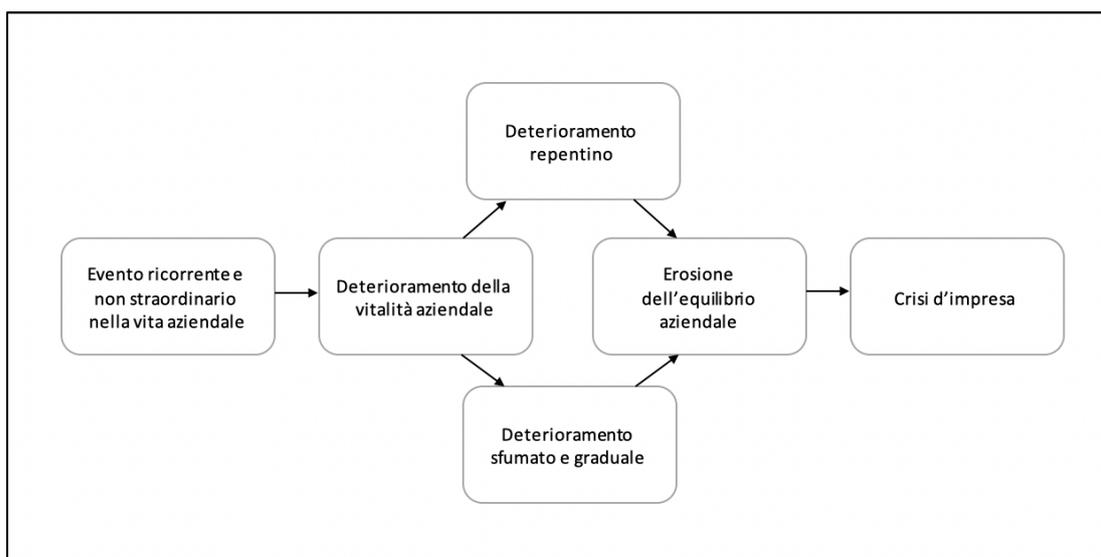
<sup>4</sup> Invernizzi E. e Ripamonti D., *La comunicazione e la gestione della crisi, in Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-hill, Milano, 2006.

<sup>5</sup> Wright A. C., *Manuale di business continuity e crisis management: la gestione dei rischi informatici e la continuità operativa*, Franco angeli, Milano, 2020, p. 200.

perché queste vengono colte alla sprovvista e negli ultimi istanti causano un grande disorientamento. La crisi da COVID-19, fa parte di questo gruppo.<sup>6</sup>

Se, in passato, la crisi veniva considerata come un momento episodico e straordinario nella vita dell'azienda, la tendenza negli studi è quella di adottare un approccio di “normalizzazione” della stessa<sup>7</sup>. Viene considerata come un evento ricorrente e non straordinario nel contesto aziendale, dovuto dalla presenza di

**Figura 3.1** - Il processo di crisi d'impresa.



*Fonte:* Nostra elaborazione

<sup>6</sup> Poma L. e Vecchiato G., *La guida del Sole 24 ore al crisis management. Come comunicare la crisi : strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo 24 ore, Milano, 2012, p. 27.

<sup>7</sup> Bradley G., *Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact of fiction question*, Journal of personality & social Psychology, American Psychological Association, 1978, pp. 56 ss.

ragioni sia interne che esterne. Il deterioramento della “vitalità”<sup>8</sup> dell’organizzazione provoca un fenomeno di erosione dell’equilibrio aziendale che può avvenire in modo non improvviso, ma sfumato e graduale, andando progressivamente ad influenzare la quotidianità dell’attività aziendale; in alternativa, esso può essere repentino, influenzando immediatamente le condizioni di vita dell’impresa, a causa di accadimenti esterni (es. crisi economica e finanziaria globale, crisi di settore, guerre, catastrofi naturali ecc.) o interni (es. scomparsa dell’imprenditore, cambio aspetti proprietari e di governo ecc.).

In altri casi, in genere più frequenti,<sup>9</sup> la crisi deriva da inadeguati approcci strategici e manageriali dell’organo di governo e da inefficienze della struttura aziendale che possono essere poi aggravati da fattori esterni di natura congiunturale.

In questo senso, per descrivere e comprendere i fattori determinanti le crisi aziendali è utile fare riferimento al modello della *formula strategica*, elaborato dal contributo pionieristico di Coda.<sup>10</sup> La formula strategica, si compone di cinque elementi principali che, sulla base delle loro combinazioni, qualificano l’assetto strategico dell’impresa. Gli elementi chiave che compongono tale formula sono: la struttura, il sistema competitivo, il sistema offerta, il sistema delle prospettive offerte agli

---

<sup>8</sup> Roux-Dufort C., *A passion for imperfections: revisiting crisis management academy of management meetings, organization and management Theory Division*, Hawaii, August 2005.

<sup>9</sup> Pellicelli G., *Strategie d’impresa*, Egea, Milano, 2005.

<sup>10</sup> Coda V., La valutazione della formula imprenditoriale, in *Sviluppo e Organizzazione*, n.82, marzo-aprile 1984.

attori sociali ed i contributi da essi in cambio, infine, il sistema degli attori sociali interessati alle sorti dell'impresa.

Quando la strategia funziona e consegue performance strategiche positive, la formula strategica si può dire di successo, laddove il successo viene concepito come durevole e difendibile; ciò implica la capacità di mantenere elevata, o accrescere, la probabilità di sopravvivenza del sistema impresa.<sup>11</sup>

## **1.2. La crisi sanitaria**

L'epidemia del Coronavirus rappresenta una delle più rilevanti crisi sanitarie mondiali degli ultimi anni. Con i primi casi registrati nella città di Wuhan (Cina) già nei mesi di Novembre-Dicembre del 2019, il virus ha preso rapidamente piede riuscendo ad espandersi verso l'occidente contaminando in brevissimo tempo l'intero globo.<sup>12</sup>

Nella seconda metà del mese di gennaio, la situazione mondiale in merito alla nuova malattia risulta essere fuori controllo, le dinamiche del contagio sono apparse molto più gravi di quanto venisse riferito dai media cinesi. Il 21 gennaio un cittadino atterrato negli Stati Uniti risulta essere positivo al COVID-19, destando un'immediata attenzione mediatica, in quanto rappresentò il primo passo

---

<sup>11</sup> Pencarelli T., *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano, 2013.

<sup>12</sup> Fornaro, L. e M, Wolf (2020), *Covid-19 Coronavirus and Macroeconomic Policy*, Barcelona GSE Working Paper Series, Working Paper n° 1168

d'espansione della malattia su scala internazionale. In Italia, il virus si presenta il 30 gennaio tramite una coppia di turisti cinesi in vacanza nella capitale, risultati positivi agli esami sierologici.

L'infezione si dilaga in poco tempo, partendo dal nord Italia in Veneto e Lombardia, portando all'istituzione della prima zona rossa in provincia di Lodi contemporaneamente alla chiusura di tutte le scuole. Il virus dimostra un grande capacità di contagio e si diffonde molto velocemente in tutto il territorio, portando molto presto al collasso di numerosi ospedali per via dell'eccessivo utilizzo delle terapie intensive. Chiudono le attività commerciali e le preoccupazioni per le conseguenze economiche globali investono i mercati finanziari. Il Ftse Mib<sup>13</sup> chiude le contrattazioni con una flessione del 16,92% mettendo a segno la peggiore seduta della sua storia; due giorni dopo, Wall Street<sup>14</sup> segnerà il peggior calo giornaliero dal 1987: -12%.<sup>15</sup>

Nei mesi successivi, ricercatori e scienziati di tutto il mondo si impegnano nello studio del virus al fine di realizzare un vaccino che permetta la sua eradicazione.

Durante il periodo estivo di relativa stabilità incominciano a peggiorare alcune aree europee. Francia e Germania registrano, durante i mesi di settembre ed ottobre, un

---

<sup>13</sup> FTSE mib: è un indice di borsa che rappresenta l'andamento medio dei principali titoli di borsa italiani. È rappresentativo dello stato di salute del mercato azionario italiano e delle maggiori società quotate che rappresentano circa l'80% della capitalizzazione del mercato.

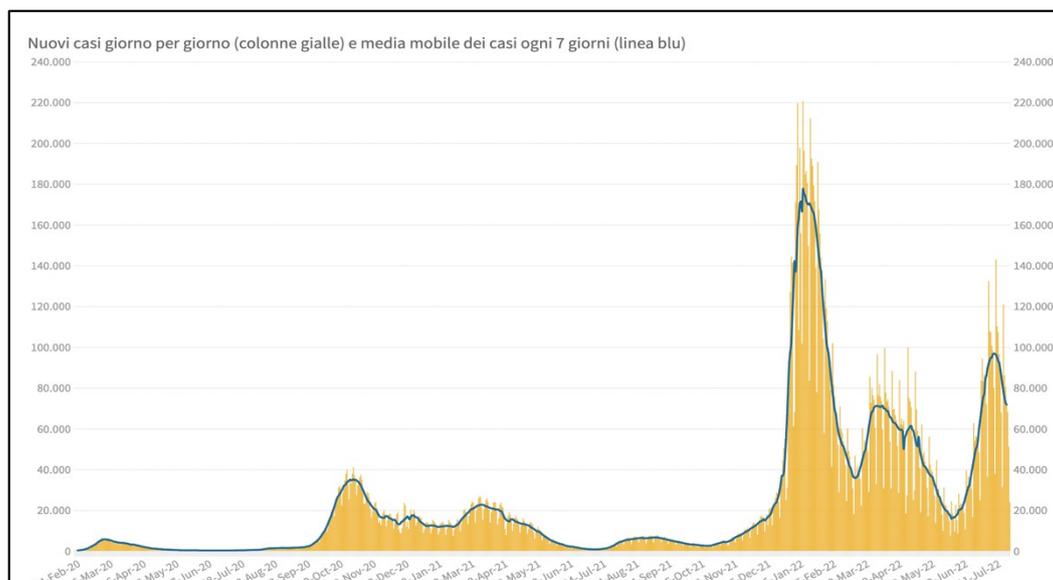
<sup>14</sup> Wall Street: situata fisicamente nella città di New York negli Stati Uniti, rappresenta la sede della borsa valori americana. È la borsa valori più grande del mondo per volume di scambi dove ogni giorno contrattate all'incirca 1,5 miliardi di azioni.

<sup>15</sup> [www.consob.it](http://www.consob.it)

incremento dei casi di contagio vertiginoso, portando il governo ad un nuovo lockdown per circa un mese, seppure meno invasivo rispetto a quello imposto nella precedente primavera.

Mentre l'Italia soffre sotto la morsa della seconda ondata da coronavirus per tutto il mese di novembre, le aziende farmaceutiche americane Pfizer e Moderna e la tedesca BionTech, annunciano la messa a punto di un nuovo vaccino. L'8 dicembre inizia la campagna vaccinale.

**Figura 3.2** - Andamento giornaliero contagi COVID-19 per il periodo 24/02/2020 – 11/07/2022.



Fonte: [www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it)

Il periodo invernale a cavallo tra il 2020 ed il 2021 è caratterizzato, in parte, dallo sviluppo e dalla somministrazione delle prime dosi di vaccino e, dall'altra parte,

dalla crescente preoccupazione per le nuove varianti del virus più contagiose rispetto alle precedenti. La curva dei contagi torna a salire, colpevole il periodo natalizio e l'insorgere di nuove varianti provenienti dal Sudafrica e Brasile.

In Italia, il consiglio dei ministri approva un decreto legge in cui vengono stanziati 32 miliardi di euro a sostegno delle aziende e dei lavoratori colpiti dalle conseguenze della pandemia, il così definito “decreto sostegni”, elaborato dal governo Conte. Verso la fine del mese di Aprile la pandemia in Italia sembra cominciare a mordere con meno forza. I casi rallentano e decrescono i decessi alleggerendo anche la pressione all'interno degli ospedali e delle terapie intensive che aveva caratterizzato la situazione di crisi delle settimane precedenti. La vaccinazione trova un ritmo che si attesta attorno ad una media di 300 mila dosi giornaliere provvedendo così alla possibilità di nuove aperture.

Il primo luglio scatta l'obbligo del “Green Pass” europeo<sup>16</sup>, un certificato che rende più semplice viaggiare all'interno dei paesi dell'Unione europea e dell'area Schengen.<sup>17</sup> Nei primi mesi autunnali del 2021, l'Europa, da maglia nera che rivestiva come leader mondiale per contagi Covid, si è tramutata nel modello da prendere in riferimento per il numero di vaccinazioni somministrate, con più del 70% della popolazione “immune” al virus.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Si tratta di un documento che attesta coloro che sono stati vaccinati tramite vaccino o che abbiano ottenuto un risultato negativo al test molecolare o, ancora, che sia guarito dal Covid.

<sup>17</sup> Area shengen: spazio europeo di circolazione senza frontiere e senza passaporto, riconosciuto come uno dei successi concreti di integrazione europea.

<sup>18</sup> [www.consob.it](http://www.consob.it)

Con oltre 10 mila contagi giornalieri, nel mese di Novembre, l'Italia piomba nella quarta ondata. Tale incremento dei casi è dovuto da un'altra variante del coronavirus, la variante Omicron. L'ennesima variante che investe l'Italia mostra come il virus sia in grado mutare innumerevoli volte con il trascorrere del tempo ed il posto di provenienza.

Dall'inizio della pandemia sono state identificate in tutto il mondo centinaia di varianti di questo virus. La propagazione dell'infezione ha fatto emergere in numerosi casi la fragilità dei sistemi sanitari dei diversi paesi, i quali si sono ritrovati obbligati nell'istituzione, in numerose zone, di centri dedicati alla cura dei malati di Covid-19 per allentare la pressione sulle strutture esistenti.

La continua presenza e diffusione di nuove varianti ha rafforzato l'importanza dell'azione verso la campagna di vaccinazione per evitare casi gravi di malattia, ospedalizzazione e morte, per i quali, nei paesi ad alta copertura vaccinale (come l'Italia), ricoveri e decessi si sono significativamente ridotti.<sup>19</sup>

### **1.3. Gli effetti economici della pandemia**

Al superamento dell'ultimo inverno e con la fine dello stato di emergenza il primo di aprile di quest'anno (2022), l'Italia ed il resto del mondo si trovano in una nuova fase pandemica, quella della convivenza con il coronavirus. Ad oggi, con un

---

<sup>19</sup> [www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it)

numero dei decessi giornalieri al di sotto dei cinquanta individui<sup>20</sup>, ed una percentuale di positività del 10% circa dei tamponi effettuati, la domanda da porsi è: Possiamo dire di essere usciti dall’“incubo”? No. L’immensa campagna vaccinale, le restrizioni e l’impegno della collettività nell’isolare il virus, hanno contribuito in maniera decisiva al ritorno di un clima di semi-normalità.

La pandemia da COVID-19 ha portato una profonda crisi su scala globale.<sup>21</sup> Il virus, ha spinto i sistemi sanitari dei diversi paesi verso livelli di stress senza precedenti. La sua diffusione ha innescato un rallentamento dell’attività economica a livello mondiale, tale da generare profondi effetti negativi nell’economia a causa di blocchi delle catene di fornitura e delle attività produttive e commerciali, oltre che ad incidere negativamente sulla propensione all’acquisto da parte dei consumatori, con conseguenti ed ulteriori ricadute per l’intera filiera. Limitazioni agli spostamenti sia di persone che di merci hanno indotto ad interruzioni per la stragrande maggioranza dei processi di approvvigionamento portando alla riduzione dei ricavi, maggiori costi e conseguente contrazione della liquidità per le imprese con i successivi abbandoni delle strategie intraprese fino a quel momento.

La crisi innescata dal coronavirus è diversa dalle precedenti recessioni. Infatti, secondo quanto riportato dal World Economic Outlook redatto dal Fondo

---

<sup>20</sup> Dato in riferimento al mese di luglio 2022 presso “*COVID-19 Data Repository by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University*”

<sup>21</sup> Orlandi A., Iervolino R., *Ristrutturazioni aziendali e COVID-19. Analisi dei principali driver nei processi di riorganizzazione delle imprese multinazionali*, Diritto tributario internazionale, 2021, pp. 607-613.

Monetario Internazionale, nelle precedenti crisi economiche, il settore dei servizi ha tendenzialmente registrato una contrazione minore rispetto ai settori produttivi mentre nell'attuale recessione, la risposta dei governi di rallentare la diffusione del virus ha previsto profonde restrizioni in tutte le interazioni sociali, arrestando, quindi, la totalità dei settori (compreso il terziario in egual modo agli altri), portando ad una contrazione dell'economia globale pari al -4,4%.

Secondo uno studio dell'Ufficio Studi di Confcommercio, complessivamente, nel 2020 in Italia sono andati persi all'incirca 160 miliardi di euro di PIL e quasi 130 miliardi di consumi (-11,8% rispetto al 2019), circa 2.000 euro a testa andando a considerare i mancati acquisti dei compratori esteri dell'Italia ed il 10% di ore in meno lavorate.<sup>22</sup> Nell'intento di valutare l'impatto che la diffusione del Coronavirus e le conseguenti misure di contenimento hanno prodotto sulle scelte aziendali, è possibile far riferimento ad un'analisi condotta al 30 giugno del 2020 tenendo in considerazione un campione oggetto d'indagine, costituito da 35 società italiane quotate alla Borsa di Milano, suddivise per settore di appartenenza.<sup>23</sup>

Da un punto di vista economico il blocco produttivo ha generato una riduzione media dei ricavi pari al 17,44% rispetto al primo semestre del 2019. Tale contrazione è variata a seconda del settore oggetto di analisi. Tra i più colpiti si riscontrano: moda (-37%), automotive e componentistica (-34%), viaggi (-28%),

---

<sup>22</sup> [www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it)

<sup>23</sup> [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

industria (-18%). In controtendenza, invece, cresce il fatturato delle aziende produttrici di beni per la salute e quelle attive nel settore tecnologico, che registrano andamenti contrari rispetto alla tendenza generale.<sup>24</sup> Nello specifico, il settore tecnologico rileva un incremento dei ricavi pari all'11%, confermando la centralità sempre maggiore che esso ha assunto e profilandosi come prova empirica dei processi di digitalizzazione che hanno obbligatoriamente investito il sistema impresa (e non solo). Data la natura della crisi, era prevedibile attendersi una crescita del fatturato delle imprese che operano nell'ambito della ricerca chimica e farmaceutica, mentre diversamente dalle attese iniziali, si è registrato un calo repentino del fatturato medio del settore alimentare (-12%), influenzato dai risultati negativi registrati dalle imprese operanti nell'ambito del foodservice<sup>25</sup>.

Le misure di contenimento della pandemia hanno lasciato, sin da subito, pesanti ripercussioni sia sul piano economico che sociale. Il lockdown, sebbene utilizzato come scelta determinante ai fini della riduzione del contagio, ha provocato uno shock sia per l'offerta che per la domanda nei diversi settori. L'incertezza derivante da tale crisi ha provocato la limitazione di spesa al minimo indispensabile,

---

<sup>24</sup> Cappellieri F., Staltari L., *L'impatto del COVID-19 sul bilancio: un'analisi empirica sulle aziende*, Amministrazione & Finanza, 2021, pp. 17-25.

<sup>25</sup> Settore comprendente tutte quelle attività sia di scala industriale, di catering, di produzione e distribuzione di pasti direttamente alla clientela ed infine dei distributori automatici. Facciamo riferimento ai ristoranti, mense, ospedali, scuole, imprese di catering e gestione del servizio di somministrazione di alimenti e bevande.

incrementando il risparmio precauzionale e rimandando progetti di investimento nel futuro.

#### **1.4. Crisi da COVID19 e crisi precedenti: quali relazioni?**

Nella storia odierna, l'umanità ha vissuto periodi difficili che hanno portato a diverse crisi economiche più o meno profonde. Negli ultimi 150 anni, il mondo è stato vittima di circa 14 recessioni, tra le quali quella causata dal Coronavirus rappresenta una delle peggiori. Le proiezioni del 2019, inerenti agli indici di crescita economica globale per l'anno 2020 pre-COVID, riscontravano un incremento complessivo del 3,4%.<sup>26</sup>

La crisi da Coronavirus rappresenta un'anomalia, uno shock esogeno che ha colpito in maniera simultanea sia il lato dell'offerta che della domanda.

Nonostante l'Italia (al pari dell'area Euro) si trovasse in una fase in cui l'economia segnalava uno stato di rallentamento, il virus ha comportato un estremo cambiamento dello scenario economico globale dove, per ridurre al minimo l'impatto sull'economia evitando errori del passato, le imprese si sono trovate obbligate a ridurre la produzione, comportando la contrazione dell'interscambio di prodotti e servizi con la conseguente riduzione dei consumi totali. Tali azioni hanno

---

<sup>26</sup> [www.pqegroup.com](http://www.pqegroup.com)

provocato il rapido aumento dell'instabilità aziendale e l'inevitabile orientamento delle attività verso stati di precarietà, perciò di crisi.<sup>27</sup>

Per capire quale sia l'entità delle ripercussioni scaturite dalla crisi da COVID-19 possiamo concentrare lo studio su tre tra le più importanti crisi che hanno investito l'intero sistema economico mondiale per poi confrontarle con la crisi pandemica in corso:

- *Pandemia influenzale spagnola*: con i suoi primi effetti incombenti all'inizio del 1918, durante la prima guerra mondiale, colpì 500 milioni di persone in tutto il mondo e si stima che morirono tra i 50 ed i 100 milioni di individui nel biennio 1919/20. La sovrapposizione della pandemia al primo conflitto mondiale ha creato la condizione ottimale per la diffusione del virus e la sua ricaduta sull'intera economia. Si stima, che l'effetto dell'influenza spagnola abbia portato il PIL globale ad una riduzione compresa tra il 6% e l'8%.<sup>28</sup>
- *La crisi del '29*: in questo periodo gli Stati Uniti registravano una crescita frenetica della produzione industriale, del credito e del consumo sfrenato. Le persone iniziarono ad indebitarsi, grazie anche all'ausilio del mercato borsistico, acquistando titoli ad elevato rischio, occultati da un eccessivo ottimismo che avrebbe condotto da lì a poco ad un improvviso crollo

---

<sup>27</sup> [www.consob.it](http://www.consob.it)

<sup>28</sup> Barro R., Ursua J. E Weng J., *Il coronavirus a confronto con la Grande Pandemia Influenzale*, Vox-Eu, 20 marzo 2020.

dell'intero sistema economico. I prezzi dei beni iniziarono a scendere molto rapidamente con il conseguente declino degli istituti di credito, crisi che poi si espanse in tutte le economie del globo. Il 24 ottobre 1929 divenne storicamente noto come il giorno denominato "giovedì nero", rappresentante il giorno del crollo della Borsa americana. Tutti i risparmiatori persero il denaro investito, il lavoro e molte aziende fallirono dietro la scia nera provocata dal disfacimento dell'intero sistema bancario.

- *Crisi del 2008*: differentemente da quella causata dal coronavirus, si tratta di una crisi endogena, proveniente dall'interno del sistema economico. Essa si originò dalla smisurata circolazione di mutui di bassa qualità, definiti mutui subprime (mutui senza coperture/garanzie che potessero controbilanciare lo stesso mutuo), i quali riuscirono ad infettare l'intera economia mondiale, contrassegnando lo stato di recessione economica che pervase la fine della prima decade degli anni 2000.

Un punto di analisi fondamentale da prendere in considerazione rispetto alla crisi pandemica del 1918 riguarda il fatto che quest'ultima coincise con una guerra. Le misure di controllo che vennero attivate per il contenimento del virus hanno portarono ad un drammatico cambiamento dell'intero contesto economico, causa della successiva crisi.

Analogamente alla depressione del '29, la crisi da Covid-19 ha visto un'interruzione della produzione e conseguente crollo del mercato azionario. Grazie a tali esperienze passate, è stato possibile cogliere delle indicazioni che hanno permesso di intraprendere scelte tempestive nei confronti dell'economia permettendo il sostentamento delle industrie nei vari paesi. Molte di queste sono opposte rispetto agli errori intrapresi nel secolo scorso, come l'innalzamento dei tassi di interesse da parte dei governi con la seguente distruzione dell'economia. Ad oggi, i diversi stati stanno tentando di mitigare gli effetti distruttivi della crisi garantendo liquidità al mercato, puntando verso lo sviluppo di opportunità per una veloce ripresa economica.

Il principale fattore di rilievo che caratterizzò la crisi pandemica del 1918 fu l'elevato tasso di mortalità tra gli uomini nell'età compresa tra i 18 ed i 40 anni (tasso di mortalità tra il 10% ed il 20% dei contagiati che, in seguito alla pandemia, portò una riduzione dell'aspettativa di vita di ben 12 anni)<sup>29</sup>, fattore che ebbe forti ripercussioni sul sistema economico in quanto venne persa la principale fonte di reddito, rappresentata dall'uomo, sia per le famiglie che per le imprese. Ad oggi, i numeri sono di gran lunga inferiori, variando da paese a paese. Infatti, è possibile

---

<sup>29</sup> [www.valorinormali.com](http://www.valorinormali.com)

stimare la mortalità in un range che va dai 120 ai 300 morti per ogni 100.000 abitanti.<sup>30</sup>

Nonostante l'odierna crisi da Covid risulti essere una tra le peggiori della storia, con oltre il 90% dei paesi in stato di recessione economica contemporanea, di riflesso, il balzo economico che è seguito successivamente è stato uno dei più vigorosi di sempre. Agli inizi del 2022 il PIL globale registra un +5,5%, dato di crescita che non si registrava dal 1972.<sup>31</sup> L'intera industria dell'Unione Europea è riuscita, in meno di un anno, a tornare ai livelli pre-Covid in maniera di gran lunga più veloce rispetto alla lunga stagnazione che pervase il globo durante la crisi del 2008. Mentre la recessione del '29 fu dovuta alla mancata crescita della domanda e dell'offerta con conseguenti bancherotte degli istituti creditizi e quella del 2008, originata dal declino finanziario e quindi della domanda generale, il Covid ha comportato un blocco immediato dell'offerta dovuto ai diversi lockdown e, quindi, del commercio internazionale. Successivamente, appena l'offerta dei prodotti si è sbloccata, l'economia è ripartita immediatamente.

Come già detto, un'altra rilevante differenza sta nelle diverse politiche adottate dai vari governi in merito alle crisi. Gli stati sovrani hanno adottato ingenti politiche espansive verso il debito pubblico (una media di 10 punti percentuali aggiuntivi)

---

<sup>30</sup> Barro R., Ursua J. E Weng J., *Il coronavirus a confronto con la Grande Pandemia Influenzale*, Vox-Eu, 20 marzo 2020.

<sup>31</sup> [www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it)

tali da non portare al declino della domanda, rispetto a quanto accaduto nel biennio (e negli anni a seguire) tra il 2007 ed il 2009.

Ad oggi, nonostante la situazione complessiva in merito all'andamento dell'economia risulti essere ancora critica, la conoscenza passata sugli accadimenti economici risulta essere di gran lunga più approfondita rispetto al 1929 ed al ventennio passato dove, grazie all'esperienza, si è creato un vantaggio capace di rispondere in modo tempestivo alle crisi. La pandemia non è stata ancora superata e la convivenza continuerà a generare ripercussioni nei diversi mercati-paesi, contribuendo ad accelerare processi di modifica sostanziale del contesto socio-economico di riferimento.

Situazioni di instabilità e di crisi come quella odierna possono mettere a dura prova l'intero processo di pianificazione, in quanto l'intero contesto si trova inondato da un forte stato di incertezza. Nella seconda metà del capitolo verranno chiarite le differenti dinamiche nelle organizzazioni in merito alla questione pandemica, con riguardo alle differenti alterazioni in termini strategici del business plan, della cultura aziendale e delle tecniche adottabili per poter far prevenire al meglio il futuro (o meglio i possibili futuri) che si presenteranno alle porte dell'impresa.

## **2. LA RISPOSTA ALLA CRISI DELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI**

### **2.1. Una nuova strategia**

L'epidemia da Coronavirus ha avuto un forte impatto sulla vita sia delle imprese che dei governi, i quali, di colpo, hanno assistito ad un imprevedibile ed imposto cambiamento delle condizioni economiche e dei sistemi che avevano guidato il mondo fino ad allora. Aspetto fondamentale caratterizzante tale periodo è quello dell'imprevedibilità, caratterizzato da enormi mutamenti ai quali le imprese non risultavano essere preparate. La pandemia ha influito su tutti i processi e settori, generando, in diversi casi, effetti devastanti, a livello sistemico, in termini di continuità aziendale.<sup>32</sup>

Questa situazione ha fatto sì che molte aziende iniziassero ad aggiungere l'aggettivo "nuova" alla "normale attività", guardando al nuovo equilibrio futuro, difforme rispetto alla situazione che tutti gli operatori nel mercato hanno vissuto durante i primi mesi del 2020 in piena emergenza COVID-19.

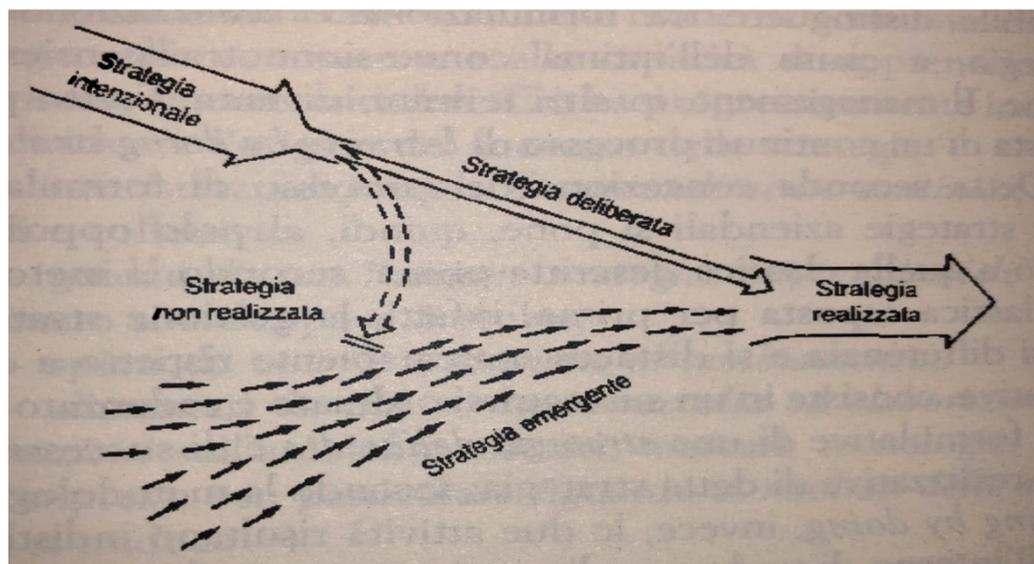
I gruppi di comando delle imprese si sono trovati a gestire una serie di fenomeni straordinari ed imprevedibili, generatori di forte instabilità caratterizzante l'operato quotidiano. Pare opportuno sin da subito sottolineare che un cambiamento, seppur temporaneo, delle "regole del gioco", presuppone una via d'uscita graduale nel corso del tempo.

---

<sup>32</sup> Chiari F., De Cristofaro M., *Business continuity nell'era del Covid 19*, Dirigenza bancaria, 2020, pp. 16-19.

In situazioni di crisi, risulta opportuno valutare il grado di preparazione e prontezza dell'azienda ad eventi che rischiano di impattare gravemente sull'intera struttura. Fondamentali, ad oggi, sono gli studi di Mintzberg in merito al concetto di *strategia emergente*.<sup>33</sup> Data la condizione di incertezza, è presupponibile che la strategia deliberata dal management non verrà attuata nella sua totalità delle linee prescritte, portando a nuove formulazioni adattate al nuovo contesto di riferimento.

**Figura 3.3.** - Il processo di creazione di una strategia emergente secondo Mintzberg.



Fonte: Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

<sup>33</sup> Mintzberg H. e Waters J. A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985.

Il Covid ha prodotto nuovi rischi ma anche grandi opportunità che hanno spinto al cambiamento delle condizioni di business e dei modelli operativi nelle imprese con forte rapidità, nonché verso ulteriori fonti di redditività. La gestione di un processo strategico emergente impone la volontà di ostacolare la morsa di un contesto instabile dando forma a soluzioni creative, più flessibili ed in linea ai nuovi paradigmi predominanti. Sebbene l'organizzazione sia ancora dipendente dalle direttive imposte tramite obiettivi prefissati nelle scelte strategiche deliberate in passato, emerge con forza il bisogno di adattare tali obiettivi nel perseguimento di nuove priorità man mano che queste si palesano.<sup>34</sup> Traguardi che possono riferirsi a quelli originariamente imposti dal management o che sostanzialmente siano orientati verso differenti percorsi strategici.

Scegliere una giusta strategia dipende, in primo luogo, dai cambiamenti del contesto di riferimento, nonché da numerosi altri fattori che incidono sulle azioni da compiere. Adottando una strategia emergente, l'azienda rimane "agile" nel riuscire ad apportare modifiche man mano che le informazioni diventano sempre più disponibili e che, quindi, la strada per il raggiungimento di un determinato obiettivo venga schiarita.

---

<sup>34</sup> Vergara C., *Il contributo della programmazione e del controllo al governo "consapevole" delle aziende*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.

Come sostenuto da Mintzberg con riferimento alla formazione delle strategie<sup>35</sup>, è possibile equiparare la formulazione delle strategie alla coltivazione di una pianta effettuata avvalendosi di due metodi differenti. La prima si basa sul modello di una “serra”, in cui una pianta viene coltivata proprio come una strategia dal management e crescendo, poi, viene implementata con fertilizzanti, analogamente ai consigli di strateghi e manager aziendali in merito alla strategia, seguendo un percorso di crescita fatto secondo piani ben precisi. La seconda visione, sostenuta dallo studioso, assimila la strategia a una pianta selvatica, che cresce senza alcun bisogno dell’ausilio di alcuna serra. La pianta cresce emergendo autonomamente dal terreno come la strategia cresce gradualmente da un processo di apprendimento coadiuvato da stimoli sia interni che esterni. Successivamente, se necessario, potrà far parte di una serra, proprio come una strategia, se considerata valida, potrà propriamente essere gestita dal management implementando la sua crescita.

Il mutamento del panorama competitivo incide sulla strategia deliberata che potrebbe non essere più idonea a garantire il successo dell’impresa. Quando si abbraccia una strategia emergente risulta fondamentale la valutazione di ogni singolo apporto, sia esterno che interno, in merito a risorse ed idee che pervadono l’organizzazione. Quindi, in riferimento alla metafora di Mintzberg, la gestione di tale processo non vuol dire semplicemente “piantare” una strategia e guardarla

---

<sup>35</sup> Mintzberg H., *Bedtime Stories for Managers*, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2019.

crescere in una serra, gestendola con processi standardizzati e pianificati, ma piuttosto riconoscere tali strategie emergenti ed intervenire quando più opportuno. Sostanziale è l'importanza di non essere investiti da una particolare strategia emergente che possa ostacolare il successo di altre opportunità di crescita che si presentano. Sebbene queste influenze possano rendere l'azienda capace di ruotare la propria direzione molto rapidamente, in tempi incerti è importante che non venga meno la sua capacità di riuscire ad avere successo nel perseguire un'iniziativa; allo stesso tempo, impegnandosi in una particolare strategia deliberata, l'impresa rischia di rimanere arretrata rispetto alla concorrenza orientata verso nuovi caposaldi del mercato in riferimento ai periodi di cambiamento.

Come già riferito, è fondamentale, nell'attuazione di una strategia emergente, scegliere quelle idee più idonee e perseguibili, offrendo ai membri dell'organizzazione gli strumenti necessari per garantire lo sviluppo e l'implementazione della strategia.<sup>36</sup>

L'emergenza da Coronavirus si è posta come acceleratore verso lo sviluppo di alcune tecnologie che hanno permesso alle aziende di porre in essere tale flessibilità nelle scelte strategiche. Nel breve periodo le imprese si impegneranno nello sviluppo di tecnologie che consentano la continuità operativa dell'impresa tramite aspetti come il lavoro da remoto ed il miglioramento delle comunicazioni sia con i

---

<sup>36</sup> Mintzberg, H., Waters, J. A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985.

membri interni alle organizzazioni sia con i partner e clienti. La tecnologia è una delle tante componenti che sottostanno all'aspetto più importante nella gestione della crisi: la cultura organizzativa. La pandemia ha spostato l'attenzione verso nuovi interessi relativi a questioni sociali e di governance aziendale a livello di singolo operatore, dal benessere fisico al mentale, alla sicurezza, mutando la concezione del lavoro verso una accezione di sostenibilità capace di apportare resilienza ed empatia aziendale, alla base di una buona riuscita del progetto strategico.

## **2.2. L'impatto della cultura manageriale sulla pianificazione strategica in tempo di crisi**

Oggigiorno, il management si trova a fronteggiare, all'interno di uno scenario instabile, dinamiche sempre più complesse che attengono alla capacità di riuscire a ristabilire e ridisegnare “nuove regole del gioco” in riferimento ai mutamenti esterni ed interni,<sup>37</sup> cercando di gestire nel modo più sostenibile possibile il cambiamento in corso. Sotto questo aspetto una particolare attenzione viene posta per quel che riguarda la dimensione culturale delle aziende, quale insieme di valori e regole scritte (e non) che permettono ad un'organizzazione di reagire sia in situazioni ordinarie che in straordinarie. Dalla celebre frase di Peter Drucker “*Culture eats*

---

<sup>37</sup> [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it)

*strategy for breakfast*”,<sup>38</sup> ovvero, “La cultura si mangia la strategia per colazione”, è riconducibile a quelle organizzazioni che pongono la cultura al centro identificandola quale strumento indispensabile per il successo della strategia. Se è vero che chiunque può delineare una serie di azioni strategiche da seguire, non è altrettanto vero e scontato avere la capacità di costruire una cultura aziendale forte e solida capace di guidare il management nello sviluppo della stessa strategia. Il rapporto tra strategia e cultura aziendale è di carattere simbiotico, dove la prima trova le proprie radici nella seconda in merito alle esigenze di business, il tutto facilitato quando ci si trovi di fronte ad una cultura agile ed aperta al cambiamento che possa far leva sull’apprendimento e sulla formazione continua, alla base di una più efficace conversione della linea strategica trascorsa.<sup>39</sup> Perciò, riprendendo il motto di Drucker sopra citato, è possibile rielaborarlo in “non lasciare che la cultura si mangi la strategia per colazione, ma fare in modo che si nutrano a vicenda”.

La cultura organizzativa cresce al crescere dell’azienda e si sviluppa con il passare del tempo tramite l’istaurazione di una miriade di relazioni che permettono la condivisione di valori e mission aziendale. Nel periodo pandemico, gli incontri, i momenti di confronto si sono svolti a distanza, punto fondamentale in cui la cultura organizzativa ha mostrato la differenza tra le aziende che si sono impegnate nel suo

---

<sup>38</sup> Drucker P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books , New York, 1993.

<sup>39</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

sviluppo e quelle che hanno sottovalutato tale aspetto. Il tema della comunicazione ha caratterizzato e continua a rappresentare uno degli strumenti fondamentali. L'organizzazione del lavoro in team, la collaborazione tra differenti aree gestionali, corsi di formazione on-line (secondo uno studio di CERVED GROUP, agenzia di rating milanese, le aziende con il maggior tasso di crescita post-covid investono il 73% in più sulla formazione)<sup>40</sup>, il massiccio utilizzo di webinar nella condivisione di obiettivi e di strategie nel breve ma anche nel medio-lungo periodo, hanno consentito alle aziende di creare, parallelamente alla gestione dell'impresa, uno sviluppo di soft skills fondamentali di crescita personale e professionale, favorendo l'accrescimento ed il mutamento della cultura aziendale.

Il Coronavirus ha cambiato e cambierà ancor di più i paradigmi della vita sociale ed economica, così come il modo di fare business delle aziende. Ciò non toglie che per qualche impresa la pianificazione strategica sia morta con la crisi pandemica, mentre per altre, la continuità dell'attività di pianificazione è il motivo di risultati soddisfacenti.<sup>41</sup>

Pianificare significa decidere oggi le azioni da intraprendere per raggiungere degli obiettivi domani<sup>42</sup>; pensiero sottostante ad un'epoca nella quale il concetto di pianificazione è mutato notevolmente nel corso degli anni.

---

<sup>40</sup> [www.lastampa.it](http://www.lastampa.it)

<sup>41</sup> Bubbio A., *La nuova ascesa della pianificazione*, Università Cattaneo-Liuc, 2022.

<sup>42</sup> Drucker P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, New York, 1993.

È difficile o quasi impossibile cercare di comprendere quale sarà la “strada che prenderà il mondo”. Infatti, non è l’attività mentale nel pianificare che ha dei limiti, bensì sono gli strumenti e le loro modalità di utilizzo ad averne. Il primo aspetto che bisogna cogliere è che non tutto è pianificabile, in quanto più l’ambiente risulta essere turbolento tanto più è opportuno mantenersi liberi, realizzando una pianificazione flessibile; “*learning to plan and planning to learn*”.<sup>43</sup> Pianificando si attivano dei costruttivi processi di apprendimento, meccanismi che consentono di imparare dalle analisi svolte e dalle azioni intraprese. Al giorno d’oggi, dopo due anni di pandemia, è stato possibile apprendere che la pianificazione risulta essere essenziale in un contesto sconosciuto, contraddistinto da evoluzioni delle circostanze ancora più incerte che in passato. Questa attività risulta fondamentale in quanto pianificare non vuol dire prevedere cosa succederà, significa decidere le azioni che, in riferimento ad un dato contesto, risultano essere più in linea per intraprendere ciò che oggi le aziende desidererebbero ottenere in futuro. È un approccio alla pianificazione, questo, di carattere *interattivo* con un ambiente circostante in continuo e veloce mutamento.<sup>44</sup> Perciò, data questa incessante volatilità delle leve che incidono sulle scelte strategiche, la pianificazione servirà a pensare al futuro organizzandosi per poter far trovare le aziende pronte o per

---

<sup>43</sup> Donald N.M., *On Learning to Plan and Planning to Learn*, The Jossey-Bass Behavioral Science Series, San Francisco, 1973.

<sup>44</sup> Bubbio A., La pianificazione che si dovrebbe fare ma non si fa, *Sviluppo e organizzazione*, fasc. 284, 2018, pp. 40-51.

riuscire a realizzare ciò che si vuole essere. Non serve perciò “indovinare” il futuro, ma imparare a prepararsi ad esso, senza dover abbandonare la gestione alla mera improvvisazione.

Questo approccio alla pianificazione risulta essere diverso rispetto a quello realizzato in passato, sia nei contenuti che nelle modalità di svolgimento, orientato verso il tentativo di anticipare i fabbisogni del futuro.

Nel periodo pandemico odierno, dove numerose imprese si sono ritrovate costrette a ridurre o addirittura bloccare la produzione causata dalla mancanza di materie o componenti, essenziale è capire l'importanza della pianificazione in merito a tali risorse. Si tratta di comprendere se l'azienda sia in grado di disporre di risorse e se ne disponga in misura adeguata, se puntare sullo sviluppo di risorse interne oppure pensare di acquisirne dall'esterno.

Dando uno sguardo al passato, attività di pianificazione adottate in maniera costante e non saltuaria, avrebbero potuto, in modo efficace, aiutare a superare le principali conseguenze economiche di guerre, inflazioni e recessioni, così da non dover essere vittime e risultare inermi verso le variabili instabili dell'ambiente. D'altro canto, anche se non di prassi comune, le imprese dovrebbero essere reattive, ma ancor di più anticipative, tentando di inseguire i fenomeni e reagendovi immediatamente, come nella recente crisi, nella quale si è riscontrato come alcune grandi aziende abbiano elaborato dei “*contingency plan*” (piano di emergenza), appena avvenuto il primo blocco nei consumi (lockdown), per contrastare il calo produttivo. Al

giorno d'oggi, dopo la pandemia e le ripercussioni derivanti dal conflitto dell'Europa dell'Est che sta perturbando l'intero sistema economico europeo, le aziende devono prepararsi ad una nuova normalità ma anche ad un prossimo “cigno nero”,<sup>45</sup> pensando a cosa si potrà fare un domani in situazioni simili a quelle odierne.

Una pianificazione strategica “statica”, ovvero incapace di considerare tali variabili esterne che possano rappresentare imprevisti (ma anche opportunità in particolari casi), risulterà totalmente inadeguata nel calcolare l'impatto di questi avvenimenti dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale per l'organizzazione.

Realizzare una pianificazione ben definita ed attendibile è il risultato della capacità da parte del management di utilizzare un approccio predittivo finalizzato a creare una serie di scenari futuri dinamici ed alternativi l'un l'altro. Criterio, questo, capace di creare quel vantaggio che permetta di potenziare l'attività di monitoraggio dei risultati e rafforzare le seguenti fasi di pianificazione, valutando in tempo reale gli eventi (sia ordinari che straordinari) che possano impattare sull'azienda in futuro.<sup>46</sup>

Nonostante tali avvenimenti non abbiano innescato la necessità di alcune aziende a pianificare, le quali rimangono convinte dell'inutilità dello scopo, risulta utile non

---

<sup>45</sup> Bubbio A., *La nuova ascesa della pianificazione*, Università Cattolico-Liuc, 2022.

<sup>46</sup> Camporesi A., *Strategia sì, ma non troppo: guidare l'azienda tra metodo e intuito*, Franco Angeli, Milano, 1989.

dimenticare che, nella peggiore delle ipotesi, tale attività diviene ottimale nell'attivazione di preziosi percorsi di apprendimento organizzativo, di crescita qualitativa e di sviluppo.

Si tratta, quindi, di elaborare un piano che non miri esclusivamente a formulare una dichiarazione di obiettivi, ma che costringa l'organizzazione a ragionare in un'ottica più ampia, inizialmente su come potrà mutare il mondo e quale sarà la tendenza generale del cambiamento per poter poi successivamente porre in essere domande tentando di capire in che modo tale cambiamento delle carte in gioco potrà essere seguito o ancor meglio anticipato.

### **2.3. La pianificazione strategica in tempi di crisi: rischio o opportunità?**

I cambiamenti indotti dalla crisi da Covid-19 hanno condotto a ristrutturazioni a livello sociale ed economico, provocando la necessaria ridefinizione dei nuovi modelli di business per la maggior parte delle imprese. È proprio in questa situazione che diventa ancora più importante il tema della pianificazione quale strumento per gestire ed affrontare l'incertezza attraverso l'adozione di un percorso ben definito ed organizzato.

L'analisi SWOT, in questo senso, rappresenta uno degli approcci più immediati ed intuitivi per riuscire a rendere chiara la situazione in cui naviga l'azienda, risultando rilevante ed essenziale anche per quelle realtà più piccole che caratterizzano l'economia italiana. Identificando l'impresa nel suo complesso in un preciso

momento, proprio come una fotografia istantanea,<sup>47</sup> tramite questo strumento il management avrà di fronte una raffigurazione più schematica della possibile evoluzione dell'azienda nel nuovo contesto, riuscendo poi ad identificare potenziali rischi ed aree di opportunità che si aprono e sviluppano nel mercato, permettendo così, di pianificarne il loro sviluppo. Inoltre, è importante sottolineare come non solo i manager direzionali rappresentino le uniche figure capaci di delineare il giusto profilo che dovrà seguire l'impresa nel futuro; molto spesso, potrà essere lo sguardo più attento di un addetto a specifiche mansioni nel riuscire a notare dettagli che potrebbero non venire colti dai manager.<sup>48</sup> Da questa osservazione, risulta ancor più essenziale dare importanza al coinvolgimento di tutte le risorse umane dell'organizzazione nello sviluppo della strategia, potendo cogliere nei singoli dettagli le caratteristiche del business aziendale, rivelandosi come soluzione funzionale ed efficace nel ricavare, ad esempio, un'analisi SWOT ottimale. In condizioni di instabilità, dove le imprese cercano costantemente di prevedere tutto ciò che invece risulta essere imprevedibile, il limite principale è rappresentato dal fattore tempo.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Sarsby A., *SWOT analysis, a guide to SWOT for business studies students*, Leadership Library, 2016.

<sup>48</sup> Colombo S., Urbinati A., *Ripensare la strategia di business. Come ripartire nell'era post covid*, Sistemi&Impresa, 2020, pp. 32-36.

<sup>49</sup> Phadermrod, Boonyarat, Crowder, Richard M. e Wills, Gary B., *Importance-performance analysis based SWOT analysis*, International Journal of Information Management, marzo-aprile 2016.

I risultati derivanti dalle analisi SWOT e PESTEL tendono ad essere sempre più incerti e svianti man mano che lo studio delle variabili venga protratto sempre più lontano in termini temporali rispetto al presente, portando inevitabilmente ad allungare il tempo di reazione dell'impresa, fattore cruciale per questo tipo di emergenza.

Di conseguenza, come già accennato, una buona pratica adottata anche per la conduzione dell'analisi PESTEL come per la SWOT, riguarda il coinvolgimento di una pluralità di attori, team, attraverso sessioni di brainstorming<sup>50</sup>, focalizzando l'attenzione sulle conseguenze che potrebbero manifestarsi, sia in termini negativi che positivi, derivanti dalle mutazioni del contesto in cui opera l'azienda.<sup>51</sup>

In tale contesto, questo, è uno strumento, come il precedente, di larga applicazione anche in situazioni critiche ed instabili in quanto di rapida realizzazione e studio; inoltre, consente di ottenere un quadro approssimativo della situazione futura del contesto in cui opera l'impresa nel breve periodo, permettendole di guidare il processo di pianificazione verso differenti processi innovativi e di espansione in nuovi spazi di mercato, affiancando tale attività anche ad altri strumenti di *strategic planning*<sup>52</sup> come l'analisi degli scenari che sarà successivamente analizzata.

---

<sup>50</sup> Brainstorming: metodologia per la ricerca di soluzioni mediante sedute intensive di dibattito e confronto di idee e proposte libere dai partecipanti.

<sup>51</sup> Gagliardi G., *Pianificazione&Controllo "La PEST del XXI secolo, un'analisi a tutto campo"*, Business, 8 Aprile 2020.

<sup>52</sup> Si veda il secondo capitolo.

L'emergenza Covid-19, se ben affrontata, potrà condurre l'azienda ad un utilizzo efficace degli strumenti di pianificazione, portando ad un aumento della sensibilità ed attenzione verso quelle variabili che impattano direttamente sulla redditività dell'impresa la cui comprensione consentirà di acquisire un vantaggio sulla concorrenza riducendo minacce e massimizzando le opportunità.<sup>53</sup>

In un periodo caratterizzato da forti mutamenti, incertezze dirompenti e crisi, si avverte la necessità di ridefinire o addirittura, in certi casi, abbandonare la pianificazione strategica permettendo così che gli eventi incidano autonomamente sul destino dell'impresa la quale ne risulta passiva. Questo fa emergere il ruolo strategico della pianificazione e sulla sua importanza per preservare la continuità aziendale. La linea di principio è quella di tentare di adattare i comportamenti e le scelte fortificando il "sistema immunitario" dell'impresa, assumendo modelli e percorrendo vie che consentano di ottenere una perfetta sintonia con il mondo circostante.<sup>54</sup>

Questa attività incoraggia i membri dell'impresa ad adottare scelte agili ed immediate, contraddistinte da percorsi orientati verso nuove capacità innovative di prodotto, di processo e di ricerca di nuove informazioni. Come accennato nei paragrafi precedenti, il tema della cultura è preponderante; l'accettazione di un

---

<sup>53</sup> Grail H., Towards a better-informed future: How scenario-planning aids strategic decision-making, in *Strategic Direction*, 35(4), 2019.

<sup>54</sup> Quintiliani A., *L'impresa Ai Tempi Del Covid-19: Pianificare è Meglio Che Sanificare*, Giappichelli, Torino, 2021.

piano di modifica dell'obiettivo originario è manifestabile quando vi sia un'apertura tale dell'impresa tale da non creare effetti a cascata che potrebbero portare ad una crisi più profonda. Occorrono strumenti pianificativi che permettano l'ottenimento di risposte esaustive in merito ai rischi verso i quali l'azienda possa andare in contro, mostrando, allo stesso tempo, il livello di preparazione nell'affrontare la calamità. Lo studio degli scenari risulta essenziale in questa fase nel comprendere cosa potrà accadere, valutando le differenti realtà auspicabili, e per capire, in merito a tali futuri differenti, quale sia la posizione dell'azienda allo stato odierno.

L'approccio alla pianificazione strategica consente all'impresa di assumere un atteggiamento resiliente nei confronti di eventi dirompenti, permettendole di resistere e crescere. Albert Einstein definì la crisi come “La benedizione per le persone e delle nazioni, perché la crisi porta progressi”.<sup>55</sup> Ciò che si richiede ai manager è la capacità di saper gestire la crisi tramite l'utilizzo di tools idonei ad ostacolare la crisi e a conservare la continuità aziendale. Sarà, perciò, ancora più fondamentale lo studio inerente la valutazione di minacce, rischi, opportunità e pericoli derivanti dell'ambiente esterne in aggiunta al Coronavirus.

In tale contesto, risulta imprescindibile la maturità di quelle aziende che hanno sviluppato nel corso degli anni la capacità di essere duttili, favorendo perciò l'adozione di modelli di business flessibili, sviluppati tramite l'ausilio di approcci

---

<sup>55</sup> Einstein A., *Mein Weltbild*, Ullstein, Berlino, 1934.

non rigidi alla gestione, adattabili a diversi contesti e scenari, ai cambiamenti che rivelano la capacità dell'impresa nell'assorbire l'urto della pandemia.

Il tema della flessibilità aziendale non è di per sé automatico: è un percorso difficile che deve essere alimentato nel corso degli anni. Essa pervade la cultura organizzativa che ve ne fa parte in tutti i suoi aspetti. Inoltre, è importante sottolineare come la flessibilità possa essere intesa con riferimento a diversi aspetti: dalla cultura organizzativa, dalle tecnologie utilizzate, dal modello gerarchico (che sia questo verticale o orizzontale)<sup>56</sup>, agli strumenti pianificativi adottati. In merito a quest'ultimo punto, lo sconvolgimento causato dal Covid-19 ha indotto un senso di estrema necessità verso l'utilizzo degli strumenti pianificativi. Strumenti come PESTEL e SWOT analisi hanno permesso e permetteranno alle aziende di focalizzare la loro attenzione sui punti cruciali delle loro attività, esaminando processi sia esterni che interni che possano essere coinvolti nel nuovo business dell'impresa. La flessibilità di tali strumenti è configurata dalla loro applicazione sia in momenti di stabilità che in periodi turbolenti, dove la riflessione si sviluppa in una raffigurazione schematica delle possibili evoluzioni in merito all'azienda le quali renderanno più semplice l'identificazione dei reali rischi e delle vere

---

<sup>56</sup> In contrapposizione troviamo il modello verticale ed orizzontale. Il primo più lento e formato da vari step nei diversi ruoli nella presa delle decisioni. Il secondo, più snello, consente una maggiore autonomia ai team di lavoro nel compiere delle operazioni importanti, permettendo di reagire velocemente ad ogni input in arrivo.

opportunità che si stanno sviluppando in quel momento e, quindi, consentiranno di pianificare l'implementazione delle seguenti azioni da svolgere.<sup>57</sup>

La capacità di tali strumenti nel descrivere l'ambiente circostante rappresenta una fonte essenziale di studio per le successive prestazioni dell'organizzazione, in quanto essi facilitano la presa di decisioni strategiche sia nel breve, nel medio che nel lungo periodo.<sup>58</sup> Sicuramente l'aspetto più importante è che tali applicazioni consentono all'azienda di delineare un piano strategico che meglio orienti l'attività, soprattutto in merito a strategie da attuare o meno. In molti casi, l'esigenza non riguarda solamente la necessità di tornare al business originario dell'impresa (*business as usual*) ma, piuttosto, di sviluppare nuovi filoni di attività che permettano lo sviluppo di tecnologie emergenti capaci di aprire la strada verso nuovi contesti competitivi (con riferimento alle strategie "oceano blu")<sup>59</sup>, inesplorati fino ad ora. Perciò, l'uso di tali strumenti risulta essere più necessario che mai, consentendo lo sviluppo di visioni innovative verso il futuro, tramite un'analisi approfondita del contesto che permetta il raggiungimento di nuovi risultati orientati al mantenimento di un vantaggio competitivo duraturo ed una stabile continuità aziendale.

---

<sup>57</sup> Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Analisi Pestel*, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.

<sup>59</sup> In riferimento a tutte quelle aree di mercato nuove, innovative, attrattive per quelle aziende dotate di una forte spinta verso contesti inesplorati, dove la competizione è minimo se non nulla e perciò avere maggiori opportunità di crescita.

## **2.4. Il nuovo Business plan**

Nei contesti odierni, la valutazione oggettiva della fattibilità di un piano strategico risulta essere alquanto ardua, date le numerose variabili da tener in considerazione e l'imprevedibilità delle condizioni caratterizzanti l'ambiente competitivo. Nonostante ciò, risulta essere di fondamentale importanza l'impiego di business plan capaci di riorganizzare l'operato dell'impresa creando le condizioni adeguate per la riuscita delle nuove proposte strategiche dei gruppi di comando.

Molto spesso il business plan viene concepito come uno strumento utile al supporto di nuove imprese, tralasciando il ruolo che possa ricoprire nelle imprese già avviate che decidano di modificare la propria struttura organizzativa, riconvertendo processi, adattando prodotti e/o servizi alle nuove esigenze del mercato o semplicemente fare riferimento a nuove aree di business.<sup>60</sup>

In momenti di crisi, dove le risorse sono scarse, l'attività produttiva arranca ed il mercato muta nella sua struttura, diventa di primaria importanza evitare che i nuovi progetti siano lasciati in balia degli eventi e, perciò, condotti verso il fallimento. Le crisi portano a cambiamenti, a volte anche radicali per le imprese, dettati dalla necessità del rilancio dell'azienda verso nuovi confini che permettano di affrontare in modo idoneo la crisi stessa, ovviando alla cessazione dell'attività. Il business plan riveste un ruolo importante in quanto rappresenta quel documento che esplicita

---

<sup>60</sup> Frascinelli, Martino, Tosini, *Emergenza sanitaria COVID-19: continuità aziendale e sostegno alle imprese*, Società e contratti, Bilancio e Revisione, 2020.

le azioni da compiere in termini strategici, per mettere a punto le soluzioni necessarie a fronteggiare la crisi, per ottenere finanziamenti e, soprattutto, per comunicare a tutti coloro che, a vario titolo, possono prendere parte al processo pianificativo che riguarda l'impresa: dai soci, agli istituti di credito, ai dipendenti, fornitori e gli stessi membri del management. Il tema della fiducia è prioritario, in particolar modo quando vige un clima di insicurezza che perturba l'intera organizzazione; in questo senso, il business plan è un metodo di efficace diffusione positiva dell'immagine aziendale, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, permettendole di supportare il funzionamento, alimentando la collaborazione tra i vari attori orientati verso un cambiamento che caratterizza uno scenario in continua evoluzione.

La scelta del risanamento tramite un processo di sviluppo, tra quelle materiali possibili, è senza dubbio quella più complessa da gestire e da mettere in pratica in quanto implica numerosi sacrifici di natura sociale (es. licenziamenti), finanziaria e gestionale, che ha senso intraprendere solamente quando sussistono comprovate speranze, in termini di non azzardate previsioni circa le scelte strategiche future, di poter ricondurre l'impresa ad un congruo livello di efficienza economica e di equilibrio.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Rauseri P., Barbizzi M., *Risanamento aziendale e lavoro nel business continuity plan*, Diritto & Pratica del Lavoro, 12/2022, pp. 696-704.

La stesura di un piano di business in questa fase rappresenta un momento che, se bene organizzato, è in grado di far emergere stime in termini economici ed operativi sulle quali potranno poi essere intraprese le future linee strategiche dell'impresa che il management si impegnerà a concretizzare in obiettivi come: liquidità, ottimizzazione dei costi, strategie di espansione, ripristino della fiducia sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione ecc.

In riferimento alla pandemia, l'impresa sarà obbligatoriamente sottoposta a vincoli derivanti dall'ambiente esterno; nuove disposizioni normative, differenti equilibri tra domanda e l'offerta, nuovi atteggiamenti dei concorrenti con i rispettivi adeguamenti tecnologici al contesto e nuove caratteristiche del mercato di riferimento sono alla base di tale studio.

Seppur di vasto utilizzo, la redazione di un Business Continuity Plan è condizionata dalla tipologia, dalla grandezza e dal grado di complessità dell'impresa che sta tentando di attuarlo, essendo una documentazione di analisi "sartoriale" ha bisogno di essere sviluppata su misura per l'impresa oggetto di analisi.<sup>62</sup>

Muovendo dall'analisi e dalla comprensione del BCP si può immaginare come un operatore (azienda) possa costruire una pianificazione adatta a consentirgli di superare momenti di declino durante il ciclo di vita causati da una crisi improvvisa come quella appena trascorsa. Proprio in questi contesti risulta utile sperimentare

---

<sup>62</sup> Cordova M. F., *Crisi economica e rischio di continuità aziendale: valutazioni e possibili approcci*, Bilancio e reddito d'impresa, Ipsoa, 2015, pp. 53-58.

la definizione di un business plan di risanamento, andando direttamente a studiare le dinamiche organizzative e funzionali dell'impresa, promuovendo un programma di continuità operativa che sia in grado di minimizzare l'impatto economico dell'evento demolitorio.<sup>63</sup> Il prodotto finale del lavoro è la costruzione di una "road map" che ripristini le funzioni critiche intaccate dal manifestarsi dell'evento esterno gravoso per l'azienda, con l'obiettivo finale, di ritorno alla condizione di "business as usual"<sup>64</sup> governando con tempestività e competenza l'azienda attraverso la crisi. Con la comparsa del Coronavirus, sono emerse problematiche che hanno richiesto una gestione ed una modifica delle attività in maniera repentina. Perciò, a parere dell'Autore, è possibile affermare che l'emergenza sanitaria sia diventata un elemento di spinta ed accelerazione verso un cambiamento, favorendo la diffusione di un nuovo modo di "fare azienda".

Alla luce di tutto quanto detto, la questione preponderante alla quale le aziende devono fornire una risposta è: ripristinare le attività aziendali in modo tale da tornare allo stato precedente alla crisi e mantenere gli assetti sostanzialmente invariati oppure trovare nuove opportunità di crescita alternative alle attività passate che permettano di offrire una risposta migliore nei confronti della pandemia ed al cambiamento che questa ha indotto?

---

<sup>63</sup> Poma L e Vecchiato G., *Crisis management, comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo24ore, Milano, 2012.

<sup>64</sup> ritorno alla situazione di stabilità iniziale nel minor tempo possibile.

Il “new normal”<sup>65</sup>, quale nuovo modo di pensare alla strategia di business, ha provocato una volontà, da parte delle imprese, di rispondere al nuovo contesto, in cui il pensiero strategico convenzionale rimane arenato se non combinato con un pensiero orientato all’innovazione. Pianificare un mondo post pandemico implica capire quale sarà il futuro dell’organizzazione, immaginando i percorsi possibili in un’ottica di medio-lungo periodo, analizzando le possibili alternative future in merito a variabili economiche, politiche, sociali e ambientali, in riferimento alle differenti strade percorribili. Questo concetto si trova alla base dell’“analisi degli scenari”, esaminata nel seguente paragrafo, quale metodologia di studio utile nella valutazione delle condizioni di rischio ed opportunità in merito a contesti di sviluppo differenti. Al giorno d’oggi, è opportuno che le imprese impieghino modelli flessibili, adattando la propria struttura ai nuovi trend che si presentano nel mercato e perciò, di riflesso, ricadenti sulle strategie delle imprese stesse. Il coraggio di percorrere nuove vie sta alla base della differenza tra il declino e lo sviluppo di nuovi business. Le imprese hanno dovuto adattare un nuovo modo di pensare le loro attività, requisito che ha permesso poi di forgiare il termine di resilienza d’impresa e la sua capacità di visione nel medio/lungo periodo<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Patnaik D., Loret de mola M. e Bates B., Un business plan per il dopo-Covid, Harvard Business Review, gennaio 2021.

<sup>66</sup> Martinelli E., Dallanoce F., Carozza G., *Business resilience and risk management during the Covid-19 pandemic: the Amadori case study*, Sinergie, 2021, pp. 123-139.

## **2.5. L'analisi degli scenari come strumento per gestire la crisi**

### *2.5.1. Cos'è l'analisi degli scenari*

In tempi di incertezza nasce la necessità di riflettere su quali potranno essere gli strumenti e le tempistiche di reazione in tempi di crisi. Ora più che mai, un'attenta analisi dei possibili scenari che si potranno presentare nell'immediato futuro risulta essere la principale strada adottabile dalle imprese nello sviluppo di nuove ed innovative soluzioni strategiche.

Poiché facciamo riferimento ad un nuovo contesto competitivo, risulta ancora difficile rispondere oggi con fermezza a quesiti che ricerchino strade certe verso una sicura stabilità futura. L'interconnessione e l'interdipendenza non è mai stata tale fino ad oggi: le nuove tecnologie, gli equilibri di mercato e le diverse dimensioni che guidano le forze economiche sono senza precedenti. Le aziende si sono, di colpo, ritrovate in acque inesplorate che minano la sopravvivenza delle stesse o favoriscono vie di sviluppo completamente differenti rispetto al passato.<sup>67</sup>

Ogni ambiente competitivo è a sé. Non esiste alcuna visione infallibile del futuro, in quanto i risultati, seppur prevedibili, potrebbero essere interrotti da una serie di fattori differenti, orientando le performance sia verso delle difficoltà, sia verso successi inaspettati.

---

<sup>67</sup> Bubbio A., *La nuova ascesa della pianificazione*, 2022.

Utilizzare l'analisi per gli scenari implica la messa in discussione di tutte le ipotesi dell'impresa sul futuro, basando le decisioni strategiche sui più probabili corsi futuri. Questa tecnica è molto utile al fine di rendere tali decisioni in linea con le circostanze nonostante la loro continua volubilità.<sup>68</sup>

L'analisi degli scenari risulta essere efficace in quanto permette di attuare in maniera razionale una previsione dell'impatto di eventi presenti sul futuro, andando a scovare le azioni più efficaci da porre in essere.

Sviluppando differenti scenari, il management è costretto molto spesso a lasciare la propria area di comfort per potersi addentrare in differenti percorsi per i quali la conoscenza risulta essere ridotta o quasi nulla.

Peculiarità di tale strumento, sta nella moltitudine delle realtà che possono presentarsi alle porte dell'azienda. Mentre la maggior parte dei piani operativi e delle proiezioni finanziarie si basano su singoli prospetti, questo tipo di analisi permette di guardare il mondo in un'ottica più ampia. Tutte le ipotesi che possono essere ricavate vengono immediatamente messe in discussione dalla capacità dello *strategic planner*<sup>69</sup> nel riuscire a fornire una gamma di prospettive possibili che possano arricchire il processo decisionale di pianificazione strategica.

---

<sup>68</sup> Zanin F., Comuzzi E., Corazza G., *Pianificazione, scenarizzazione e previsione. Strumenti per il controllo strategico in contesti complessi*, Giappichelli, Torino, marzo 2022.

<sup>69</sup> Figura manageriale studiata nel secondo capitolo.

### 2.5.2. Le tecniche di scenarizzazione

Uno dei pionieri del pensiero di scenario è Peter Schawartz, scrittore e futurista americano che, nel 1991 nel trattato “The Art of the Long View”<sup>70</sup> descrisse, per la prima volta, il processo di scenario planning, studio che poi venne arricchito successivamente, nel 2005, dalla pubblicazione accademica di Romani et al., tutti ex pianificatori Shell (multinazionale britannica del settore petrolifero) i quali hanno permesso la stesura di alcuni punti fondamentali da tenere in considerazione per la realizzazione di un’analisi per scenari:<sup>71</sup>

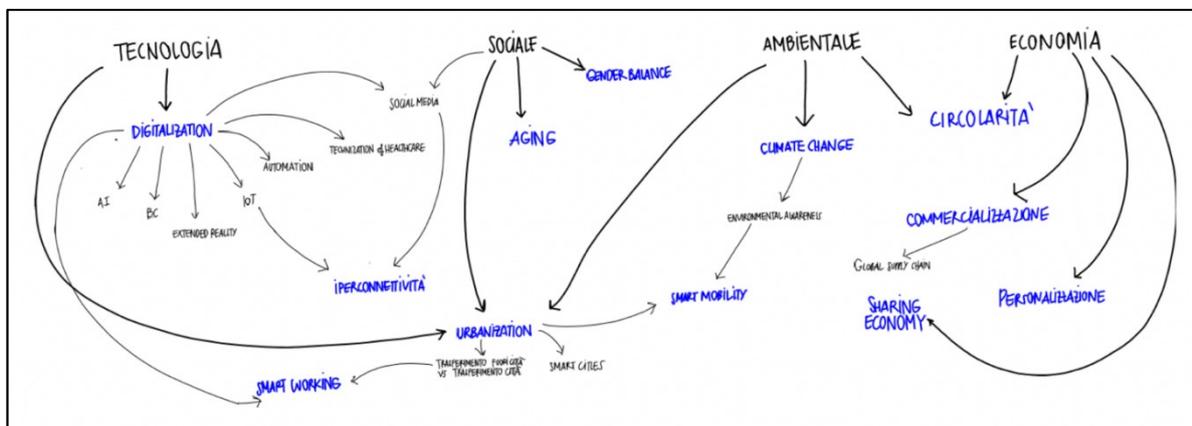
- Driver di cambiamento: in un’analisi per scenari è fondamentale tenere in considerazione i così definiti “trend emergenti” significativi per l’analisi in questione, andando a scremare una serie di dati che permettano l’ottenimento di informazioni chiare eliminando le superflue. Ottenute tali informazioni, le aziende saranno capaci di concepire quali siano i *trend* che caratterizzano le nuove rotte percorribili, derivanti dall’analisi delle variabili economiche, tecnologiche, sociali, politiche, legali ed ambientali.

---

<sup>70</sup> Schawartz P., *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, John Wiley & Sons Inc, New York, 1997.

<sup>71</sup> Cornelius P., Van de Putte, Romani M., *Three Decades of Scenario Planning in Shell*, California Review Management, ottobre 2005.

**Figura 3.4 - Mappa dei trend.**



Fonte: Dall'Armellina V., *L'adattamento dei business model sostenibili al mutamento del contesto di riferimento. Analisi degli scenari in un contesto pre e post Covid-19*, Venezia: università Ca' Foscari, 2020, p. 111.

L'attività di *mapping* consente di individuare i così definiti megatrend, quali risultato della combinazione di differenti tendenze<sup>72</sup> attribuibili ai cambiamenti che contraddistinguono il nuovo contesto, rifacendosi sulle future linee guida dell'impresa:

- *Lo sviluppo tecnologico*, in merito allo sviluppo e la diffusione di nuovi processi e prodotti collegati sempre più ai servizi in esso integrati (fenomeno della *servitization*).
- *L'iperconnettività*, dando enfasi alle connessioni sviluppatesi a livello di impresa tramite prodotti ed infrastrutture tecnologiche divampati dalla

<sup>72</sup> Saracco Roberto, *Megatrends for 2021-2030*, FDC blog, novembre-dicembre 2020.

crescente globalizzazione e dalla forte digitalizzazione che hanno influenzato i mercati e la loro volatilità.

- *La dematerializzazione*, con lo spostamento dalle strutture fisiche ai valori intellettuali. Già da prima, ma soprattutto grazie alla crisi pandemica, il capitale umano ha assunto una forte importanza nel percorso di sviluppo di formule imprenditoriali alternative, sviluppando nuove implicazioni capaci di creare innovativi modi di operare (in riferimento al lavoro in smart working e di piattaforme streaming).
- *La sostenibilità e la crescita economica* che rappresentano i nuovi caposaldi di questa nuova fase post pandemica rappresentata da un'economia orientata al settore dei servizi dove la dematerializzazione è spinta dalla crescente tendenza a colmare nuovi bisogni, derivanti dai nuovi valori dei consumatori orientati verso un'ottica di consumo qualitativa e compatibile con l'ambiente.<sup>73</sup>
- *L'abbattimento dei confini*, il contesto odierno si caratterizza per una maggiore fluidità nelle questioni di scelta tra un prodotto ed un altro da parte dei clienti tale da portare ad una maggiore autonomia grazie anche allo sviluppo delle piattaforme digitali le quali hanno favorito l'ampliamento del processo di interscambio delle informazioni tra le organizzazioni nella

---

<sup>73</sup> Goffman E., *In the wake of COVID-19, is glocalization our sustainability future?*, Sustainability: Science, Practice, and Policy, 16 (1), 2020, pp. 48–52.

ricerca di soluzioni sempre più innovative, favorendo la creazione di un ambiente più snello e dinamico, annullando di fatto il confine tra impresa e consumatore.<sup>74</sup>

- Il secondo step tratta la necessità di accorpare tutti i driver di cambiamento e le informazioni in essi riportate per poter così poi generare un framework di lavoro coerente tra le stesse. La coerenza tra i driver e le informazioni è essenziale, in quanto si potrebbero creare situazioni in cui un trend di tipo tecnologico, ad esempio, sembri condurre ad un cambiamento del mercato ma che, allo stesso tempo, vi siano altri driver di carattere legislativo o politico che ostacolino tale cambiamento. Indispensabile, perciò, è la congruenza delle informazioni e quindi dei trend, determinata anche dalla capacità degli analisti nel riuscire a correlare i diversi driver che riescano ad offrire informazioni simili.
- A questo punto è possibile creare le differenti tipologie di scenario, ovvero delle “narrazioni” attraverso le quali vengono definite le condizioni del contesto, utilizzando i driver che le aziende reputano incisivi sul futuro operare e che possano determinare gli elementi chiave per ogni scenario.

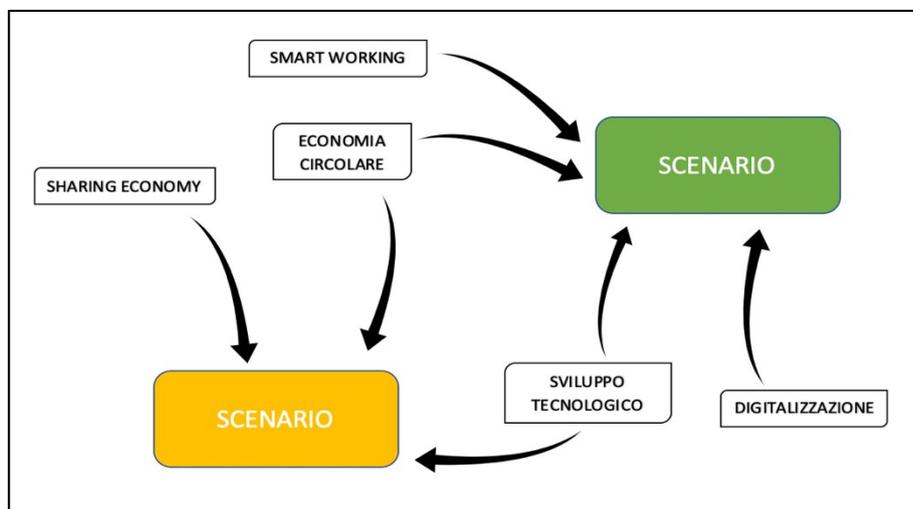
Questo step fa riferimento alla realizzazione di mini-scenari nell’ambito dei quali andranno approfondite le diverse correlazioni tra i vari trend di

---

<sup>74</sup> Dall’Armellina V., *L’adattamento dei business model sostenibili al mutamento del contesto di riferimento. Analisi degli scenari in un contesto pre e post Covid-19*, Venezia: università Ca’ Foscari, 2020.

cambiamento ponendo le basi per una ipotetica visione futura di sistema per ogni trend. Si terrà conto dei comportamenti che potranno scaturire da tali ipotesi e delle reazioni dei soggetti coinvolti, nonché delle modifiche in merito alle attività che ne caratterizzeranno l'operato aziendale.<sup>75</sup>

**Figura 3.5** – Correlazione dei trend di cambiamento ed i nuovi scenari.



Fonte: Nostra elaborazione

- Infine, vi è la fase di “scrematura”. Una volta analizzata una vasta serie di scenari, gli analisti si impegnano nella selezione delle ipotesi più accreditate ed in linea al pensiero strategico dell'azienda. Da dieci/otto, a sei/cinque a due/tre scenari, questa operazione consente di ottenere un numero di scenari potenziali,

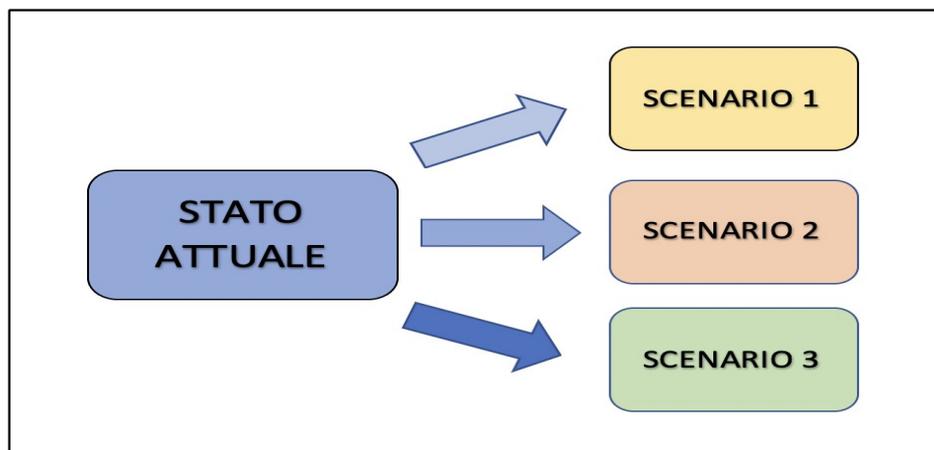
<sup>75</sup> Lunardon F., *L'analisi dei trend emergenti in un'ottica di innovazione strategica*, Università Cà Foscari, Venezia, 2014.

eliminando quelli con meno valore (evitando di dover includere nello studio ciò che non conta realmente per l'impresa) ed incorporando i più verosimilmente coerenti (creando così dei macro-scenari).

Per aspetti pratici, comunque, il consiglio proposto da Bubbio<sup>76</sup> è quello di arrivare ad avere (a livello operativo) al massimo, oltre al piano principale (piano A), un unico altro piano, relativo allo scenario alternativo più probabile diverso dal primo (piano B).

Per la validità dello strumento risulta molto utile fare utilizzo di illustrazioni grafiche, funzionali ai fini della comprensione degli elementi critici e delle azioni connesse a particolari scenari.

**Figura 3.6 - Gli Scenari.**



*Fonte:* Nostra elaborazione

<sup>76</sup> Bubbio A., 2018, La pianificazione che si dovrebbe fare ma non si fa, *Sviluppo e organizzazione*, fasc. 284, p. 46.

- Il quinto step riguarda la stesura di un documento mediante il quale si descrive l'adattamento dei diversi scenari alla struttura organizzativa. Essa si sviluppa in merito agli obiettivi pianificativi e alle logiche aziendali, contraddistinta da una chiarezza e comprensione tale da poter prendere parte alle decisioni della direzione aziendale.
- La sesta ed ultima fase attiene allo studio degli effetti che l'applicazione di tali scenari potrebbero comportare nel caso di una loro concreta implementazione. Verrà posta attenzione sulle principali differenze in merito agli effetti dei differenti scenari e alle implicazioni di causa-effetto in merito alle strategie. Da qui, si potrà poi studiare una risposta strategica aderente alle possibili situazioni previste, in modo tale da creare un piano al cambiamento tempestivo riducendo al minimo il così temuto "fattore sorpresa" in merito agli eventi esterni.

Questo strumento consente di avere una visione positiva in merito all'incertezza verso nuove realtà, sviluppando un orientamento idoneo che permetta di raggiungere una moltitudine di sentieri praticabili. Sebbene quella presentata possa essere considerata una metodologia fuorviante per il management, considerato miope verso false certezze sul futuro, essa incoraggia l'azienda a sviluppare una visione più approfondita e completa delle qualità che caratterizzano

un'organizzazione, sulle quali, si potranno far leva per affrontare gli svariati scenari futuri che si presenteranno.<sup>77</sup>

Uno scenario rappresenta una possibile via da intraprendere, una “storia futura” capace di incoraggiare la formulazione di una nuova proposta strategica. La sua predisposizione conduce le aziende a godere di una maggiore agilità organizzativa, di una più rilevante capacità di attribuire un significato maggiore alle complessità in risposta all'incertezza. Perciò, pensare allo scenario significa non lasciare nulla “fuori dal tavolo”: tutto ciò che sembra poter essere plausibile di realizzazione merita una seria considerazione.

A livello aziendale, fu proprio la Royal Dutch Shell (dalla quale avranno origine poi, agli inizi del secolo successivo, le prime e concrete linee guida dello strumento grazie ad alcuni suoi ex lavoratori), una delle prime ad utilizzare lo scenario planning come strumento di supporto alla pianificazione strategica, la quale, ha aperto la strada (grazie ai risultati positivi ottenuti durante la crisi petrolifera del 1973) ad altri competitor nell'utilizzo di tale metodologia applicabile ai processi decisionali nel miglioramento della posizione competitiva.<sup>78</sup>

Tutte le aziende vengono costantemente influenzate da quattro principali fattori esterni nel corso della loro vita: ambiente socio-politico, il mercato (rappresentato

---

<sup>77</sup> Grail H., Towards a better-informed future: How scenario-planning aids strategic decision-making, in *Strategic Direction*, 35(4), 2019.

<sup>78</sup> Dall'Armellina V., *L'adattamento dei business model sostenibili al mutamento del contesto di riferimento. Analisi degli scenari in un contesto pre e post Covid-19*, Università Ca' Foscari, Venezia, 2020.

dalla domanda), la concorrenza e la tecnologia. L'approfondimento di tali aspetti prevede la capacità di prevedere come questi possano incidere sulle scelte future dell'impresa e, quindi, come possano poi ripercuotersi sugli scenari futuri, implicando una preparazione tale verso mutamenti del contesto che condizioneranno le forze in gioco e, conseguentemente, le scelte aziendali. Utile a questo scopo è il connubio dell'utilizzo degli strumenti di pianificazione quale analisi PESTEL e SWOT. Questi strumenti, se utilizzati in maniera congiunta allo sviluppo dei futuri scenari, permetteranno all'organizzazione di carpire i fattori chiave, le tendenze e le incertezze che possono influenzare il piano strategico, apportando modifiche in merito ai mutamenti di carattere economico, politico, tecnologico e socio-culturale. Condizioni economiche instabili portano difficoltà nella ricerca di strade certe, prive di rischio. In tale situazione, risulta essere più opportuno ordinare queste incertezze in ordine di priorità, ponendo le più significative in cima all'elenco e sviluppando, di seguito, lo studio di scenari che combinino i trend verso strade caratterizzate da rischi e/o benefici più probabili. Approfondire i quattro punti sopra esposti, quali principali cause che portino alla modifica delle scelte aziendali, comporta l'adozione di uno schema di studio ed analisi flessibile e variegato in merito ai differenti trend che si possono presentare.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Saracco Roberto, *Megatrends for 2021-2030*, FDC blog, novembre-dicembre 2020.

Prevedere gli andamenti della *domanda* (cercando i nuovi bisogni che invadono le esigenze dei consumatori), della crescente *globalizzazione* collegata ad un mercato sempre più competitivo (andando a capire quali potranno essere le ripercussioni in merito a scelte strategiche nei confronti dei competitor e quindi le successive risposte di questi), delle modifiche nei *processi produttivi* imposte dallo sviluppo di nuove tecnologie (pensiamo alla domotica, al digitale, all'automazione ecc.), è alla base di uno studio articolato al fine di prevedere visioni differenti agli scenari nella prospettiva dell'impresa. Questa attività sarà possibile solo se prima avverrà una formulazione degli obiettivi che l'azienda si pone di raggiungere in futuro. Obiettivi misurabili e realistici, che rispecchino con congruità la strategia dell'organizzazione e sviluppabili secondo uno schema adeguato in riferimento alle informazioni derivanti dagli strumenti di analisi sia interna che esterna come la SWOT analisi. Punti di forza come una forte crescita produttiva, così come opportunità di politiche fiscali favorevoli o accesso a nuove fonti di approvvigionamento, rappresentano quella base informativa capace di influenzare la scelta verso lo scenario più opportuno rispetto alla situazione in cui opera l'azienda e alla strategia che si vuole implementare.

### *2.5.3. Limiti e vantaggi dell'analisi per scenari*

Prendendo in considerazione qualche dato, nel 1999 meno del 40% delle società adottavano strumenti di scenario planning, percentuale che poi nel 2006 è cresciuta

fino al 70%.<sup>80</sup> Nonostante l'aumento di popolarità di tale strumento è possibile valutare alcuni limiti strutturali che non devono essere sottovalutati. Le tecniche di scenarizzazione non possono essere facilmente conciliate con altri strumenti finanziari (come il budget, inerente alla programmazione strategica) in quanto queste ultime si rifanno, ai fini della raccolta di dati quantitativi, a un unico scenario futuro. Inoltre, l'analisi degli scenari perde di importanza previsionale nel momento in cui si palesi un'eccessiva soggettività nella creazione degli scenari, dove spesso vengono previste eccessive distorsioni future sulle variabili principali (mappatura errata dei driver di cambiamento, orizzonte temporale errato, ecc.) dovute da una inadeguata composizione del team di planning.

Come accennato in precedenza, la maggior parte delle proiezioni finanziarie si basa su singole visioni al futuro, ignorando differenti punti di vista. Ciò comporta una pianificazione con gravi carenze, in quanto molto spesso tali assunzioni circa il futuro vengono date per scontate senza attuare un ragionamento consapevole, sepolte nella meccanica dei modelli interpretativi utilizzati, a volte, in maniera inconsapevole e routinaria. Al contrario, l'attività di scenarizzazione consente di rafforzare tale consapevolezza in merito al futuro dell'impresa, incoraggiando lo sviluppo di un più approfondito e completo studio dei driver sottostanti tali assunzioni.

---

<sup>80</sup> Lunardon F., *L'analisi dei trend emergenti in un'ottica di innovazione strategica*, Università Cà Foscari, Venezia, 2014.

Necessaria è la connessione tra la strategia, le tecnologie, gli scenari ed il sistema ambiente sia esterno che interno all'organizzazione. La cultura aziendale deve essere aperta e predisposta al cambiamento verso le nuove opportunità sotto il punto di vista di impiego delle risorse, del tempo e degli spazi aziendali.<sup>81</sup>

La crisi provocata dal COVID-19 ha generato nuove opportunità per il raggiungimento di obiettivi internazionali legati alla transizione verso la produzione ed il consumo sostenibile. Le transizioni sono dei mutamenti multidimensionali di fattori socioculturali, istituzionali, tecnologici e politici che tendono a verificarsi quando sistemi consolidati vengono interrotti da shock esterni offrendo delle configurazioni alternative. Dalla crisi del 2008, alla crisi petrolifera negli anni '70, questi shock possono provocare cambiamenti fondamentali nei sistemi esistenti innescando o accelerando sviluppi, già in corso, in termini di innovazione tecnologica e sociale.

Per capire quali potranno essere i nuovi scenari elaborati in un contesto post COVID-19 risulta essere determinante la costruzione di una base di riferimento alla valutazione dei trend individuati sia nel periodo antecedente, presente, che futuro alla pandemia, spaziando nell'analisi di tutte le sette categorie che compongono la PESTEL analisi, garantendo, così, una visione complessiva delle variabili che possono incidere sulla scelta della via strategica dell'impresa.

---

<sup>81</sup> De Toni A., Siagri R., & Battistella C., *Anticipare il futuro: Corporate foresight*, Egea, 2015.

Lo scopo dell'analisi degli scenari associata alla pianificazione aziendale va oltre la semplice stima dell'impatto che ognuno di essi implichino sul futuro dell'azienda; il vero obiettivo è quello di individuare le azioni necessarie da porre in essere, considerando le previsioni di ciascuna situazione prevista dal modello. Inoltre, è utile ricordare che molte decisioni potranno riguardare azioni attuabili fino ad un certo momento, fin quando non saranno disponibili ulteriori informazioni in grado di far assumere nuove scelte.

Le differenti sfide ed opportunità che derivano dalla scia della crisi sanitaria, permettono di identificare dei *paradossi strategici* che le aziende possono affrontare per poter emergere dalla crisi in maniera positiva. Si è riscontrato come l'intero sistema sia stato influenzato da fenomeni irregolari e contraddittori che hanno portato a scelte, quali cause di tali paradossi strategici.<sup>82</sup> Tra le differenti alternative ritroviamo:

- Chiusura difensiva vs apertura responsabile
- Globalizzazione vs localizzazione
- Partnership vs mercato
- Produzione just in time vs scorte di sicurezza
- Risorse umane vs CPS (cyber-physical systems)

---

<sup>82</sup> Bagnoli, C., Biazzo, S., Biotto, G., Civiero, M., Cuccu, A., Lazzar, G. P., Massaro, M., Pignata, M. C., & Renosto, M., *Business Models Beyond Covid-19: 50+1 paradossi da affrontare per l'efficace gestione strategica di una crisi*, European journal of volunteering and community-based projects, Vol.1, No. 1, 2021.

- Distribuzione fisica vs e-commerce
- Beni low cost vs beni sostenibili

Le differenti possibilità strategiche, seppur viste come paradossi, puntano ad essere gestibili in maniera unica dalle imprese, tramite un processo che finisca nell'attrarre i due poli l'un l'altro generando, così, un equilibrio dinamico.

In un clima di tale irregolarità e dicotomie, innovare la strategia implica lo sviluppo di scelte che puntino verso differenti dimensioni che inevitabilmente intacchino il modello di business seguito fino ad allora, con conseguenti ripercussioni sulla vision e mission aziendale. Mutando l'intero contesto, cambiano i meccanismi di creazione di valore ricadendo sulla strategicità degli asset posseduti dall'impresa nel nuovo spazio competitivo. Fondamentale è la valutazione della loro strategicità, considerando la scelta più opportuna tra il loro mantenimento o dismissione. Potrebbe essere utile modificare la veste di qualche asset, adattandolo a diversi usi (come in Italia molte imprese tessili hanno riconvertito la loro produzione verso la realizzazione di prodotti sanitari come le mascherine) valutando, poi, una possibile vendita di brevetti o licensing di tecnologie, tramite un processo di valorizzazione di conoscenza propria, attraverso strumenti di proprietà intellettuale.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Colombo S., Urbinati A., *Ripensare la strategia di business. Come ripartire nell'era post covid*, Sistemi&Impresa, 2020, pp. 32-36.

In conclusione, l'analisi degli scenari associata alla pianificazione strategica rappresenta quell'approccio integrato di enorme rilevanza strategica in condizioni di incertezza e cambiamento, essenziale per la messa appunto di scelte in merito a differenti situazioni e contesti in costante evoluzione. Nonostante l'alto grado di precarietà, è possibile constatare che tale strumento risulti essere uno dei mezzi più opportuni nel guidare le decisioni strategiche dell'impresa verso strade che, seppur frutto di assunzioni e previsioni di analisi, potranno figurare le vie più praticabili per l'immediato futuro.

## CONCLUSIONI

La crisi sanitaria ha evidenziato dei forti limiti nell'intero sistema, ponendo allo stesso tempo, per coloro che siano stati capaci di usufruirne, nuove sfide ed opportunità nello sviluppo di business innovativi. Passare dalla possibilità di prevedere il cambiamento delle variabili che dominano il mercato ad un improvviso shock ha portato con sé un drastico cambio di prospettiva per organizzazioni e persone, rafforzando l'idea che si vive in un mondo complesso, composto da una ampia diversità e numerosità di attori e da una continua ed irrefrenabile dinamicità dell'intero sistema in cui quotidianamente vengono prese le decisioni.

Il mondo non è statico. Le conseguenze economiche e sociali dettate da un evento così importante come una crisi pandemica avranno ripercussioni per gli anni a venire sempre più chiare con il passare del tempo.

In questo contesto, l'attività di pianificazione strategica resta e resterà uno dei caposaldi per orientare la situazione presente in un futuro labirinto, contraddistinto

da forze complesse che impongono un radicale cambiamento organizzativo e culturale.

Essenziale è il ritorno agli arbori del concetto di strategia, alla messa in discussione di quali siano le attività da svolgere, del rapporto tra la strategia e la struttura organizzativa e di tutte quelle scelte che apporteranno un mutamento al disegno strategico verso nuovi obiettivi futuri.

Il mondo sta cambiando e con esso l'esecuzione dei processi risulterà diversa rispetto al passato. Tornando al pensiero di Mintzberg, una peculiarità dell'azienda post pandemica, sarà la capacità di essere flessibile ai mutamenti dell'ambiente, traendo così il massimo vantaggio dalle opportunità che deriveranno da tale cambiamento. Cambiamenti politici, sociali, tecnologici stanno influenzando le strategie ed i processi nelle imprese, portando allo sviluppo di strategie innovative (emergenti) completamente svincolate, in taluni casi dalle scelte strategiche già assunte (deliberate).

*Flessibilità, adattabilità ed agilità* sono le tre parole chiave che formano la nuova veste dell'impresa post covid. Dalla rigida produttività degli anni '90, alle ripetute tensioni internazionali, alla globalizzazione, al passaggio dall'analogico al digitale; tali eventi hanno avviato dei processi strategici emergenti e hanno dato forza a soluzioni creative. Fenomeni come unioni tra concorrenti e rapide riconversioni produttive hanno posto le basi per mantenere un livello di razionalità capace di

orientare il business post Covid verso nuove regole del gioco ed innovativi percorsi strategici.

Il tema della cultura nell'ambito della pianificazione strategica sarà di essenziale importanza. Essa si sviluppa con il cambiamento del lavoro e delle scelte strategiche. I gruppi di comando si sono ritrovati a formulare obiettivi strategici sotto un'ottica più ampia, ponendosi domande in merito ai futuri mutamenti e delle nuove sfide. Seppur sia di difficile comprensione su quale sarà la strada migliore da percorrere, l'azione pianificativa dovrà essere stimolata dalla volontà di creare dei percorsi di apprendimento continuo che consentano di realizzare innovativi processi basati sullo sviluppo di strumenti, orientati ad analisi veloci ed efficaci.

Si è discusso di come le analisi SWOT e PESTEL debbano essere condotte in maniera rapida, con il massimo coinvolgimento degli attori aziendali, quale fonte irrinunciabile di informazioni per la presa di decisioni in un orizzonte temporale di breve periodo. Il focus dell'elaborato ricade sulla predominante incertezza scaturita dalla crisi pandemica e sull'importanza della continuità aziendale motivata dalla pianificazione strategica. Tale attività permetterà alle aziende di ridefinire un "sistema immunitario" capace di far assumere scelte rapide e modelli adeguati, in linea con i mutamenti dell'ambiente circostante, senza rimanere in balia delle vicende che infieriranno sull'organizzazione.

Il tema della flessibilità, in un'azienda orientata alla strategia, è assimilabile non solamente alla cultura, ma anche a livello operativo nella gestione degli strumenti

che permettono alla stessa di svolgere l'azione strategica. Questi, dovranno assicurare il positivo riflesso delle scelte nel futuro imminente, raffigurando una visione schematica in merito alle possibili soluzioni che si presenteranno, con rischi ed opportunità annessi. Il ritorno al vecchio business (business as usual), la scelta di entrare in nuove aree di mercato con conseguente abbandono del business svolto fino ad ora, lo sviluppo di nuovi prodotti o processi, sono tutte scelte che richiederanno un'analisi approfondita di tali strumenti, fonte di studio delle performance e di fattibilità delle scelte aziendali.

La pianificazione strategica nasce dalla necessità di conseguire dei risultati misurabili e snelli. Da qui, la conoscenza dei vari obiettivi futuri percorribili sarà alla base dello studio dei differenti scenari manifestabili innanzi all'azienda. Grazie allo strumento dell'analisi degli scenari, le aziende avranno la possibilità di far leva sui vari trend di maggior affabilità in riferimento al business dell'organizzazione, così da poter sviluppare quella serie di azioni mirate nell'ottenimento del successo strategico e reddituale.

La crisi ha imposto più che mai la necessità di anticipare sempre più le successive fasi che si susseguiranno ad essa, richiamando la fondamentale importanza di un'adeguata azione pianificativa che possa guidare l'azienda verso la conquista di un futuro "*next normal*". In conclusione, la pianificazione modifica il futuro, nonostante non sarà mai possibile prevedere con certezza ciò che accadrà, il solo fatto di poter mettere a fuoco dove si vuole arrivare, darà quella spinta necessaria

per poter mettere in campo le azioni che riusciranno a raggiungere il futuro desiderato.

## BIBLIOGRAFIA

- Anderson D., *BUSINESS PLAN*, National indigenous literacy association, Toronto, febbraio 2003.
- Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois, Irwin, 1971.
- Ansoff H. I., *Corporate strategy*, New York, McGraww-Hill, 1965.
- Ansoff H.I., *Implanting strategic management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.
- Anthony R.N., *Planning & control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.
- Bagnoli, C., Biazzo, S., Biotto, G., Civiero, Ma., Cuccu, A., Lazzer, G. P., Massaro, M., Pignata, M. C., & Renosto, M., *Business Models Beyond Covid-19: 50+1 paradossi da affrontare per l'efficace gestione strategica di una crisi*, European journal of volunteering and community-based projects, Vol.1, No. 1, 2021.
- Barro R., Ursua J. E Weng J., *Il coronavirus a confronto con la Grande Pandemia Influenzale*, Vox-Eu, 20 marzo 2020.
- Binning G., *Dal nulla. Sulla creatività dell'uomo e dalla natura*, Garzanti, Milano, 1991.
- Bonti M., Cavaliere V., Cori E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020.
- Bradley G., *Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact of fiction question*, Journal of personality & social Psychology, American Psychological Association, 1978.
- Brusa L., *Attuare e controllare la strategia. Mappa strategica e balance scorecard*, Giuffrè, Milano, 2007.
- Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.
- Bryson J.M., *What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques*, Public Management Review, Vol. 6, n. 1, 2004.

- Bubbio A., *La nuova ascesa della pianificazione*, Università Cattedo-Liuc, 2022.
- Bubbio A., La pianificazione che si dovrebbe fare ma non si fa, *Sviluppo e organizzazione*, fasc. 284, 2018.
- Bubbio A., La pianificazione strategica e il controllo di gestione: la necessità di cambiare, in *Budget*, n. 21, Wolters kluwer, 2000.
- Campbell, D. e Craig, T., *Organizations and the Business Environment*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
- Campebelli B., *Il piano d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001.
- Campebelli B., L'idea imprenditoriale, in *Il piano d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001.
- Campebelli B., *La struttura del piano d'impresa: sviluppo pluriennale e parametrizzazione annuale*, in *Il piano d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001.
- Camporesi A., *Strategia sì, ma non troppo: guidare l'azienda tra metodo e intuito*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- Cappellieri F., Staltari L., *L'impatto del COVID-19 sul bilancio: un'analisi empirica sulle aziende*, Amministrazione & Finanza, Ipsoa, 2021.
- Chandler A. D., *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts, The M.I.T Press, 1962.
- Chiari F., De Cristofaro M., *Business continuity nell'era del Covid 19*, Dirigenza bancaria, 2020.
- Coda V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.
- Coda V., La valutazione della formula imprenditoriale, in *Sviluppo e Organizzazione*, n.82, marzo-aprile 1984.
- Coda V., Le condizioni di sviluppo dell'impresa, *Economia Aziendale Online*, n. 5, 2014.
- Collis J. e Porras J., *Building your company's vision*, Harvard Business Review, settembre-ottobre 1996.

- Colombo S., Urbinati A., *Ripensare la strategia di business. Come ripartire nell'era post covid*, Sistemi&Impresa, Este, 2020.
- Conner K. e Prahalad C.K., A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, in *Organization Science*, Institute for Operations Research and the Management Sciences, n. 5, 1996.
- Cordova M. F., *Crisi economica e rischio di continuità aziendale: valutazioni e possibili approcci*, Bilancio e reddito d'impresa, Ipsoa, 2015.
- Cornelius P., Van de Putte, Romani M., *Three Decades of Scenario Planning in Shell*, California Review Management, ottobre 2005.
- D'egidio F. e Moller C., *Vision & leadership. Per un cambiamento cultura tesoro all'eccellenza. La chiave per il successo della qualità totale*, F. Angeli, Milano, 1992.
- Dall'Armellina V., *L'adattamento dei business model sostenibili al mutamento del contesto di riferimento. Analisi degli scenari in un contesto pre e post Covid-19*, Università Ca' Foscari, Venezia, 2020.
- David e Fred R., *Strategic management concepts and cases*, Prentice hall, New Jersey, 2011.
- De Toni A., Siagri R., & Battistella C., *Anticipare il futuro: Corporate foresight*, Egea, 2015.
- Donald N.M., *On Learning to Plan and Planning to Learn*, The Jossey-Bass Behavioral Science Series, San Francisco, 1973.
- Drucker P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, New York, 1993.
- Drucker P., *The practice of management*, Harper and Row, New York, 1954.
- Einstein A., *Mein Weltbild*, Ullstein, Berlino, 1934.
- Elbanna S., *Strategic decision making: process perspectives*, International Journal of Management Reviews, vol. 8, n.1, 2006.
- Fabbrini G e Montrone A., *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, Volume II, Franco Angelini, Milano, 2019.

- Ferraris Franceschi R., Definizione di obiettivi e impostazione delle risorse, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- Ferraris Franceschi R., Il Business plan: caratteri generali, in *Pianificazione e Controllo. Analisi, valutazioni, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- Ferraris Franceschi R., Il processo di pianificazione, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- Ferraris Franceschi R., Le strategie, in *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- Ferraris Franceschi R., *Pianificazione e Controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- Floyd S. e Wooldridge B., *Middle management's strategic influence and organizational performance*, Journal of Management Studies, vol. 34, n. 3, 1997.
- Fornaro, L. e Wolf M., *Covid-19 Coronavirus and Macroeconomic Policy*, Barcelona GSE Working Paper Series, Working Paper n° 1168, 2020.
- Frascinelli, Martino, Tosini, *Emergenza sanitaria COVID-19: continuità aziendale e sostegno alle imprese*, Società e contratti, Bilancio e Revisione, 2020.
- Gagliardi G., *Pianificazione&Controllo "La PEST del XXI secolo, un'analisi a tutto campo"*, Business, 8 Aprile 2020.
- Glassman M. e McAfee B., *Mission statement quality and finance*, European Management Journal, vol. 24, n. 1, 2006.
- Goffman E., *In the wake of COVID-19, is glocalization our sustainability future?*, Sustainability: Science, Practice, and Policy, 16 (1), 2020.
- Grail H., Towards a better-informed future: How scenario-planning aids strategic decision-making, in *Strategic Direction*, 35(4), 2019.
- Grandi A. e Grimaldi R., *Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas*, Journal of Business Venturing, Volume 20, Issue 6, November 2005.

- Grant R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- Grant R., Le risorse dell'impresa, in *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- Hamel G. e Prahalad C. K., Le competenze distintive dell'azienda, in *Montgomery C. A. e Porter M. E., Strategia: il vantaggio competitivo secondo i guru della Harvard Business School*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1993.
- Hamel G. e Prahalad C.K., The core competence of the corporation, in *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, 1990.
- Haspeslagh P., Noda T. e Boulos V., It's not just about the numbers, in *Harvard Business Review*, luglio-agosto, 2001.
- Hill. T. e Westbrook R., *SWOT analysis: it's time for a product recall*, Long Range Planning, vol. 30, n. 1, 1997.
- Hodgkinson G., Whittington R., Johnson G. e Schwarz M., *The role of strategy workshop in strategy development processes: formality, communication, coordination and inclusion*, Long Range Planning, vol. 30, 2006.
- Invernizzi E. e Ripamonti D., *La comunicazione e la gestione della crisi*, in *Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-hill, Milano, 2006.
- Invernizzi G., L'individuazione dell'assetto strategico dell'impresa, in *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- Johnson G., Whittington R. e Scholes K., Analisi Pestel, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.
- Johnson G., Whittington R. e Scholes K., Il concetto di strategia, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.
- Johnson G., Whittington R. e Scholes K., Sistemi di pianificazione strategica, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.
- Johnson G., Whittington R. e Scholes K., *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.
- Johnson G., Whittington R. e Scholes K., Sviluppo di strategie intenzionali, in *Strategia Aziendale*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.

- Kaplan R.S. e Norton D.P., The office of strategy management, in *Harvard Business Review*, 2005.
- Kenneth R. Andrews, *The concept of corporate strategy*, Homewood, Dow Jones-Irving, 1971.
- Lorange P. e Vancil F. Richard, How To Design a Strategic Planning System, in *Harvard Business Review*, 1976.
- Lorange P., Le fasi del processo di pianificazione, in *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990.
- Lorange P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990.
- Lunardon F., *L'analisi dei trend emergenti in un'ottica di innovazione strategica*, Università Cà Foscari, Venezia, 2014.
- Mankins M., *Stop making plans, start making decisions*, in *Harvard Business Review*, 2006.
- Marasca S. e Cattaneo C., Gli studi sulla Pianificazione Strategica, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.
- Marasca S. e Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.
- Marasca S. e Cattaneo C., La transizione degli anni '80-'90: la Resource-Based View e la Competence-Based Theory, in *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.
- Marasca S., *Materiale didattico e raccolta di letture*, capitolo 1, 2021.
- Marchini I. *La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale*, Giappichelli, Torino, 1967.
- Marcone M. R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2017.
- Martinelli E., Dallanoce F., Carozza G., *Business resilience and risk management during the Covid-19 pandemic: the Amadori case study*, Sinergie, 2021.

- Mazzola P., *Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2013.
- Mazzoneni M., *Management realizzato, prassi e teorie di un'azienda di successo: il caso Sunstar*, F. Editore, Milano, 2005.
- Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione*, Isedi, Milano, 1996.
- Mintzberg H., *Bedtime Stories for Managers*, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2019.
- Mintzberg H., Pianificazione strategica: l'ascesa e la caduta, in *Harvard Business Review*, edizione italiana, settembre-ottobre, 1994.
- Mintzberg H., *The pitfalls of strategic planning*, California Management Review, The Fall, 1993.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
- Mintzberg, H., Waters, J. A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985.
- Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979.
- Orlandi A., Iervolino R., *Ristrutturazioni aziendali e COVID-19. Analisi dei principali driver nei processi di riorganizzazione delle imprese multinazionali*, Diritto tributario internazionale, 2021.
- Patnaik D., Loret de mola M. e Bates B., Un business plan per il dopo-Covid, Harvard Business Review, gennaio 2021.
- Pellicelli G., *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2005.
- Pencarelli T., La crisi d'impresa come squilibrio della formula strategica alla luce dell'approccio sistemico vitale: in inquadramento concettuale, in *la crisi di impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Pencarelli T., *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano, 2013.

- Phadermrod, Boonyarat, Crowder, Richard M. e Wills, Gary B., *Importance-performance analysis based SWOT analysis*, International Journal of Information Management, marzo-aprile 2016.
- Poma L e Vecchiato G., *Crisis management, comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo24ore, Milano, 2012.
- Poma L. e Vecchiato G., *La guida del Sole 24 ore al crisis management. Come comunicare la crisi : strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo 24 ore, Milano, 2012.
- Porter M. E., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
- Porter M.E., *What is strategy*, Harvard Business Review, novembre-dicembre 1996.
- Quintiliani A., *L'impresa Ai Tempi Del Covid-19: Pianificare è Meglio Che Sanificare*, Giappichelli, Torino, 2021.
- R.G. McGrath e I.C. MacMillan, *Discovery-driven Growth*, Harvard Business School Press, 2009.
- Rausei P., Barbizzi M., *Risanamento aziendale e lavoro nel business continuity plan*, Diritto & Pratica del Lavoro, 12/2022.
- Roux-Dufort C., *A passion for imperfections: revisiting crisis management academy of management meetings, organization and management Theory Division*, Hawaii, August 2005.
- Sammut-Bonnici, Tanya, e Galea D., *PEST analysis*, 2014.
- Saracco Roberto, *Megatrends for 2021-2030*, FDC blog, novembre-dicembre 2020.
- Sarsby A., *SWOT analysis, a guide to SWOT for business studies students*, Leadership Library, 2016.

- Schwartz P., *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, John Wiley & Sons Inc, New York, 1997.
- Teece D.J., Pisano G. e Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997.
- Thomas H., *An analysis of the environment and competitive dynamics of management education*, *Journal of management development*, vol. 26, n. 1, 2007.
- Vergara C., *Il contributo della programmazione e del controllo al governo "consapevole" delle aziende*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.
- Vicari S., *La creativit  dell'impresa*, Tra caso e necessit , Etas Libri, Milano, 1998.
- Wernerfelt B., A resource-based view of the firm, in *Strategic management Journal*, vol. 5, n. 2, 1984.
- Westley F., 1990, Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion, in *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 5.
- Wright A. C., *Manuale di business continuity e crisis management : la gestione dei rischi informatici e la continuit  operativa*, Franco Angeli, Milano, 2020.
- Zanin F., Comuzzi E, Corazza G., *Pianificazione, scenarizzazione e previsione. Strumenti per il controllo strategico in contesti complessi*, Giappichelli, Torino, marzo 2022.

## SITOGRAFIA

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it)

[www.consob.it](http://www.consob.it)

[www.eurominitior.com](http://www.eurominitior.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.lastampa.it](http://www.lastampa.it)

[www.pqegroup.com](http://www.pqegroup.com)

[www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it)

[www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it)

[www.valorinormali.com](http://www.valorinormali.com)