

ADACTA RISPONDE



Adacta Risponde

Il progetto strategico: come si disegna il percorso di sviluppo?

Sono un imprenditore che da anni guida un'azienda manifatturiera. L'esperienza e l'intuito hanno sempre guidato la definizione degli obiettivi e delle scelte strategiche, con risultati economici e competitivi che fino ad oggi sono più che soddisfacenti.

Negli ultimi anni però la mia azienda ha raggiunto una dimensione e una complessità che rende necessario un processo strutturato di pianificazione strategica. In che modo può e deve essere formalizzato un progetto strategico adeguato? Con quali obiettivi? Quali requisiti sono essenziali?

Adacta Risponde



Il progetto strategico: come si disegna il percorso di sviluppo?

Sono un imprenditore che da anni guida un'azienda manifatturiera. L'esperienza e l'intuito hanno sempre guidato la definizione degli obiettivi e delle scelte strategiche, con risultati economici e competitivi che fino ad oggi sono più che soddisfacenti.

Negli ultimi anni però la mia azienda ha raggiunto una dimensione e una complessità che rende necessario un processo strutturato di pianificazione strategica. In che modo può e deve essere formalizzato un progetto strategico adeguato? Con quali obiettivi? Quali requisiti sono essenziali?

DI SILVIA VERIZZI E CRISTINA CATTELANI

Un progetto strategico è un processo attraverso cui si sceglie e si realizza il percorso di sviluppo di un'azienda. Una volta elaborato, il progetto strategico ha bisogno di essere raccontato e formalizzato in un documento: il Piano Strategico.

La predisposizione del Piano Strategico ha una grande importanza perché risponde a diversi obiettivi:

1. favorisce la condivisione del progetto all'interno dell'organizzazione;
2. agevola la responsabilizzazione dell'intera struttura verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
3. facilita il processo di controllo dello stato di avanzamento e della sostenibilità degli obiettivi e delle scelte strategiche effettuate;
4. migliora la comunicazione e le relazioni con gli stakeholder esterni all'impresa (analisti, finanziatori, fornitori, ecc).

La formalizzazione del progetto strategico in un documento di Piano ha assunto negli ultimi anni grande rilevanza. La complessità dello scenario attuale ha intensificato la competizione mettendo in luce l'importanza e l'urgenza di un processo di pianificazione strategica che sia il più possibile visibile, chiaro e trasparente.

Talvolta, tuttavia, i Piani Strategici presentano alcune lacune sostanziali che ne compromettono l'utilità, sia da un punto di vista operativo che comunicativo.

Spesso i Piani Strategici si focalizzano su informazioni di natura strettamente quantitativa relative, in particolare, alle proiezioni economiche, finanziarie e patrimoniali dell'impresa. Tali informazioni rappresentano un requisito essenziale per il Piano Strategico ma non esauriscono le esigenze informative dei destinatari. Altrettanto essenziali sono, infatti, la descrizione del modello di business dell'impresa, l'analisi qualitativa e quantitativa dei mercati di riferimento e degli scenari rilevanti, la definizione di una visione strategica e degli obiettivi competitivi, nonché la descrizione delle linee di azione necessarie alla realizzazione della visione e al raggiungimento dei target di Piano. Inoltre, particolare attenzione merita l'esplicitazione delle assumption alla base delle valutazioni e delle scelte di Piano: solo la descrizione puntuale delle assumption e della ratio che ha condotto alla loro definizione consente, infatti, di analizzarne la robustezza e la vulnerabilità permettendo all'interlocutore di valutare la ragionevolezza e la sostenibilità dell'intero impianto strategico. È difficile e forse poco significativo pensare a un modello standardizzato di Piano Strategico. Il documento è come un abito su misura che di volta in volta può calibrare contenuto e modalità espositiva in relazione alle caratteristiche dell'impresa e ai diversi destinatari a cui è indirizzato. Tuttavia, pur nella sua necessaria flessibilità, è possibile identificare negli aspetti sopra menzionati i requisiti essenziali senza i quali il Piano Strategico non riuscirebbe a soddisfare gli obiettivi a cui è chiamato, rischiando di rimanere lettera vuota.

s.vernizzi@adacta.it

cristina.cattelan@adacta.it