

# La valutazione delle assumption alla base del Piano Strategico

febbraio 2017

Nei processi di pianificazione strategica, la definizione delle assumption di base è di fondamentale importanza.

L'assunzione di decisioni, la definizione di obiettivi, l'individuazione di una o più opzioni di sviluppo si basano infatti su assumption, e cioè su ipotesi (talvolta implicite) su cosa potrebbe accadere nel futuro.

La discontinuità del contesto attuale rende la formulazione delle assumption estremamente complessa. Infatti, se da un lato, la variabilità dell'ambiente di riferimento impone al pianificatore strategico l'introduzione di un numero crescente di ipotesi per definire gli obiettivi e per assumere le decisioni, dall'altro, le tendenze storiche sono sempre meno significative e l'approccio estrapolativo fortemente limitato.

La formulazione dell'assumption gioca un ruolo centrale nel determinare la correttezza procedurale di qualsiasi Piano Strategico. Per questo motivo qualsiasi processo di valutazione dei Piani Aziendali deve porre al centro dell'analisi le assunzioni alla base del Piano (sia implicite che esplicite) in quanto solo la loro valutazione consente di formulare un giudizio sulla qualità tecnica del Piano che le contiene.

Il processo di valutazione delle assumption si focalizza in particolare su due aspetti centrali:

1. il loro grado di vulnerabilità, e cioè la probabilità che gli assunti possano realmente verificarsi nel periodo di piano;
2. il loro livello di sensibilità, e cioè l'impatto che una loro eventuale negazione potrebbe avere sulla sostenibilità e la coerenza intrinseca dell'intero piano.

Dal punto di vista metodologico, il processo di valutazione delle assunzioni di base può essere sintetizzato attraverso i seguenti cinque passaggi.

## 1. Definizione del contesto della valutazione.

Si tratta di un'attività preliminare volta ad analizzare le motivazioni alla base dell'attività di pianificazione e di valutazione del Piano e a definire il contesto specifico all'interno del quale il piano è stato formulato (ad esempio lo stato dell'economia, la natura del settore e così via).

Questa prima fase, pur non riguardando in modo specifico le singole ipotesi, traccia il perimetro del Piano e della sua valutazione, e consente quindi di porre le basi per una corretta valutazione delle assumption.



## 2. Identificazione delle assumption

Questo passaggio consiste nell'individuazione delle assunzioni, esplicite ed implicite, e nella loro mappatura.

Più puntuale ed esaustiva sarà la classificazione delle assumption individuate, più agevole e precisa sarà la loro successiva valutazione.

## 3. Valutazione della vulnerabilità delle assumption

In questa fase, le assumption vengono valutate per comprenderne il grado di vulnerabilità e cioè, la probabilità che quanto ipotizzato si verifichi realmente nel periodo di piano: più numerosi e più probabili sono gli eventi in grado di negare la realizzazione delle assumption, maggiore sarà la loro vulnerabilità.

Questo passaggio non è semplice, né nell'individuazione degli eventi né nella valutazione della probabilità del loro manifestarsi. Tale attività viene resa ancor più complessa nel caso di assumption caratterizzate da un grande livello di discontinuità, ovvero assunti con cui si prevedono cambiamenti molto profondi rispetto alla situazione di partenza.

#### 4. Valutazione della sensibilità delle assumption.

Questo passaggio è volto alla comprensione e alla valutazione dei possibili impatti che l'eventuale negazione delle assumption genererebbe sul Piano: maggiore è l'impatto potenziale, maggiore sarà la sensibilità dell'assunzione.

La presenza di eventuali "contromisure correttive" nel piano aumenta la probabilità di riuscire a gestire tempestivamente gli effetti negativi dell'eventuale negazione dell'assumption.

La Practice Strategy di Adacta nasce per assistere imprese e altre organizzazioni complesse nei percorsi di progettazione, realizzazione e valutazione della propria strategia.

Il nostro lavoro è fortemente orientato alla soddisfazione dei clienti, nel rispetto di alcuni valori e principi: elevata professionalità e alti standard qualitativi, innovazione continua, volontà e capacità di adattarsi alle esigenze specifiche dei clienti.

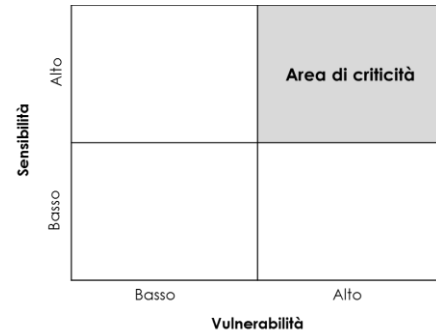
I professionisti della Practice sono stati scelti per l'alta qualità delle caratteristiche personali e attitudinali, per la ricchezza del curriculum professionale e per la solidità della preparazione tecnica ed accademica.

Il Director della Practice è Andrea Beretta Zanoni, Professore Ordinario di Strategia e Politica Aziendale nell'Università degli Studi di Verona e Direttore del Corso di Laurea Magistrale in Direzione Aziendale, Università degli Studi di Verona.

#### 5. Valutazione di sintesi.

Attraverso la costruzione di una matrice bidimensionale che incrocia il grado di vulnerabilità e di sensibilità di ciascuna assumption, è possibile avere un quadro valutativo completo sugli assunti di base. L'eventuale presenza di assumption in area critica aumenta il rischio che il piano aziendale che le contiene sia destinato al fallimento.

**Matrice vulnerabilità/sensibilità**



Le attività di identificazione e valutazione delle assumption rivestono un ruolo decisivo nel processo di Pianificazione Strategica.

Pur nell'intrinseca specificità delle ipotesi, i passaggi individuati tracciano il percorso attraverso cui procedere con metodo alla valutazione delle assunzioni alla base del Piano e, più in generale, dell'intero impianto strategico dell'impresa.