

**ANDREA POGGI**  
***Pianificazione e controllo  
strategico in una logica di  
apprendimento dinamico***  
**Giuffrè, 1998**

Ricercatore afferente al Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa presso l'Università degli Studi "La Sapienza" di Roma.

# **SOMMARIO**

**□ STRATEGIC PLANNING E STRATEGIC MANAGEMENT**

**□ LEARNING ORGANIZATIONS ED APPRENDIMENTO  
DINAMICO**

# PARTE PRIMA

**STRATEGIC PLANNING E STRATEGIC MANAGEMENT**

**LEARNING ORGANIZATIONS ED APPRENDIMENTO  
DINAMICO**

## STRATEGIC PLANNING E STRATEGIC MANAGEMENT

- **Lo strategic planning è fondato sulla determinazione di un sistema di pianificazione ritenuto in grado di assicurare la migliore formulazione possibile della strategia dell'organizzazione.**
- **Lo strategic management partendo dalla constatazione dei limiti critici dei sistemi di pianificazione, elabora una soluzione orientata verso sistemi di governo non dipendenti unicamente da un processo di pianificazione.**

“Una se pur semplicistica schematizzazione delle soluzioni di particolare rilevanza elaborate per la formulazione e per l'implementazione della strategia consente di registrare, innanzitutto, la definizione di due macromodelli:

- un primo (lo strategic planning) fondato sulla determinazione e sulla puntualizzazione di un sistema di pianificazione strategica ritenuto in grado di assicurare la migliore formulazione possibile della strategia dell'organizzazione;
- un secondo (lo strategic management) che, partendo dalla constatazione dei limiti critici dei sistemi di pianificazione strategica, elabora una soluzione orientata verso sistemi di governo non dipendenti unicamente (ma, di fatto, neanche pienamente indipendenti) da un processo di pianificazione.

Uno degli elementi che differenzia le due impostazioni è la definizione del rapporto intercorrente tra ciò che si intende per strategia e ciò che viene definito pianificazione strategica. Infatti, nel primo modello la pianificazione viene considerata lo strumento per la formulazione delle strategie e per la loro implementazione (per cui le strategie si formano di fatto all'interno del piano) mentre nel secondo si ritiene che la pianificazione sia uno strumento di supporto, integrativo alla capacità decisionale del management, in grado di aiutare il processo strategico che, però, non si esaurisce nella sola produzione di piani formali.

Si può rilevare che, in relazione ai due modelli di direzione, si definiscono due visioni di controllo strategico il quale, quindi, assume caratteristiche e ruoli differenti a seconda che si leghi o meno alla sola pianificazione.” (Poggi, 1998, pag. 21-22)

# PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

- **Determinazione degli obiettivi strategici**
- **Analisi delle condizioni esterne all'organizzazione**
- **Analisi delle variabili strutturali e formali dell'organizzazione**
- **Valutazione delle diverse alternative strategiche**
- **Disarticolazione della strategia scelta attraverso la definizione di obiettivi, strategie, programmi di azione e budget**
- **Misurazione dei risultati conseguiti e, cioè, controllo**

"La tesi di fondo del filone degli studi di strategia che viene denominato strategic planning è che un governo di successo dell'organizzazione deve fondare la propria attività di formulazione della strategia su di un processo formalizzato di analisi e di sintesi delle scelte che riguardano la definizione dell'assetto strategico dell'organizzazione. Tale processo viene individuato nella pianificazione strategica classicamente intesa.

Il presupposto alla base di tale assunzione è che per essere efficaci nella definizione della strategia è necessario adottare una rigorosa metodologia di analisi e di studio delle condizioni ambientali e delle potenzialità dell'organizzazione (concepita quest'ultima come strutturata e altamente razionale). Solo così è possibile assumere decisioni strategiche tanto più valide quanto più frutto di un processo standardizzato e formalizzato che utilizza metodi e procedure razionali di analisi del presente e di predeterminazione del futuro.

Infatti, si ritiene che la pianificazione strategica debba tracciare le linee essenziali di una situazione futura da raggiungere basandosi su un'analisi accurata dell'ambiente (opportunità e minacce) e degli assetti interni (punti di forza e punti di debolezza) in modo da delineare un voler essere che sia coerente con il comportamento in essere e che sia realizzabile. Secondo tale modello, la strategia è il piano e non esiste una strategia a monte della pianificazione; questa rappresenta l'unico meccanismo di formulazione: la pianificazione non è uno strumento a supporto della creazione della strategia, ma è il processo stesso di formulazione.

Il processo di pianificazione strategica consiste nell'espletamento di una serie di fasi predefinite di cui sono determinate la tempistica, le modalità di svolgimento e le tecniche (algoritmiche) a supporto.

Entrando più nel dettaglio, questo schema logico si disarticola in alcune fasi costituenti il processo di pianificazione e sintetizzabili nella:

- determinazione degli obiettivi strategici attraverso i quali è possibile identificare le alternative e definire la direzione dell'azione organizzativa;
- analisi delle condizioni esterne all'organizzazione al fine di arrivare all'elaborazione di previsioni attendibili attraverso una serie di tecniche di indagine e di valutazione dei fattori ambientali opportunamente classificati;
- analisi delle variabili strutturali e formali dell'organizzazione per identificare i punti di forza e di debolezza;
- valutazione delle diverse alternative strategiche attraverso l'utilizzazione di tecniche di indagine (inizialmente di tipo finanziario);
- disarticolazione della strategia scelta attraverso la de-finizione di obiettivi, strategie, programmi di azione e budget per le diverse unità organizzative ai diversi livelli gerarchici;
- misurazione dei risultati conseguiti e, cioè, controllo. Pertanto, il principio di fondo di tale impostazione è che la formalizzazione rigorosa del processo consente all'analisi di divenire sintesi razionale e articolata. In questo schema logico, basato su algoritmi di analisi, non si rileva la necessità di riconoscere un ruolo significativo alle variabili psicologiche e motivazionali di coloro che sono coinvolti nel processo.

Coerentemente con tale filosofia, la letteratura dello strategic planning ritiene che responsabile del processo debba essere il vertice aziendale anche se le attività di analisi, razionalizzazione e articolazione possono essere gestite da unità di pianificazione strategica appositamente definite. Spesso il rapporto tra pianificatore e top management non risulta chiaro e gli stessi ruoli delle due figure possono interagire in modo non complementare nelle diverse situazioni organizzative. In ogni caso, la presenza di un organo preposto alla gestione del processo di pianificazione garantisce, secondo tale impostazione, la specializzazione e l'affinamento progressivo delle tecniche di analisi, di previsione e di formalizzazione. Sta poi al top management verificare e monitorare la correttezza del processo e suggellarne la validità dell'output favorendo, così, la condivisibilità delle decisioni che costituiscono la strategia dell'organizzazione." (Poggi, 1998, pag. 22-26)

## **CONTROLLO DEL PIANO**

**Il controllo nello strategic planning è razionalmente chiamato a:**

- Accertare la corrispondenza al pianificato**
- Garantire la correttezza del processo decisionale**
- Verificare la validità di previsioni e ipotesi**

“La novità del modello dello strategic planning sta nel riconoscere per la prima volta un ruolo specifico al controllo strategico, considerato come un meccanismo che non solo mira a ridurre al minimo lo scostamento tra quanto programmato a livello strategico e quanto si sta effettivamente realizzando, ma che è anche volto ad accertare se il processo di formulazione della strategia è correttamente gestito, anche se la presunta infallibilità della pianificazione strategica limita le potenzialità del controllo strategico.

Di conseguenza tale controllo è razionalmente chiamato a:

1. accertare la corrispondenza al pianificato delle azioni poste in essere dall'organizzazione;
2. garantire la correttezza del processo decisionale adottato;
3. verificare la validità delle previsioni e delle ipotesi alla base delle strategie e dei piani elaborati.” (Poggi, 1998, pag. 42-43)

# STRATEGIC MANAGEMENT

**I suoi capisaldi possono essere identificati in:**

- **Necessità di focalizzare l'attenzione sulla capacità di realizzare cambiamenti strategici**
- **Esigenza di acquisire una elevata reattività strategica**
- **Predisposizione di una pianificazione strategica quale strumento relativo ed a dimensione operativa**
- **Affermazione della componente motivazionale e psicologica all'interno del processo decisionale**

“La prima risposta di rilievo alla crisi dello strategic planning non è una rinuncia alla pianificazione, ma una sua ridefinizione all'interno di un modello più ampio, appunto lo strategic management, caratterizzato da una serie di elementi innovativi...”

L'esigenza che anima il dibattito sullo strategic management è quella di determinare ciò che l'organizzazione deve fare nell'attesa che le informazioni raggiungano un livello tale, per intensità e chiarezza, da consentire l'attivazione di un comportamento più strutturato fondato sull'elaborazione di piani. In sostanza, l'esigenza di fondo dello strategic management è quella di identificare gli strumenti che fanno sì che la direzione acquisisca la capacità di cogliere anticipatamente i segnali di cambiamento in modo da definire la strategia sempre più in tempo reale...

Premesso ciò, i capisaldi di questo cammino di ridefinizione del modello strategico possono essere sostanzialmente identificati in:

- la necessità di focalizzare l'attenzione sull'attuazione della strategia e, quindi, sulla capacità di realizzare cambiamenti strategici;
- l'esigenza di far acquisire all'organizzazione una elevata reattività strategica;
- la predisposizione di una pianificazione strategica quale strumento relativo ed a dimensione operativa;
- l'affermazione della componente motivazionale e psicologica all'interno del processo decisionale strategico e, quindi, il tentativo del management di integrare la dimensione formale e quella informale dell'organizzazione.” (Poggi, 1998, pag. 78-82)

## **DIREZIONE INTEGRATA**

**La constatazione dello strategic management è che le organizzazioni hanno bisogno di fondare la propria attività strategica anche sul sistema coordinato di valori aziendali e sulla sensibilità strategica delle loro persone.**

“La constatazione dello strategic management è che le organizzazioni hanno bisogno di fondare la propria attività strategica anche sul sistema coordinato di valori aziendali e sulla sensibilità strategica delle loro persone. Solo così si possono formare strategie che non sono solo il frutto di alchimie razionali ma che si originano, anche, dall'intuizione creativa di coloro che sono chiamati a gestire il processo decisionale strategico...

È necessario, quindi, passare da un modello strategico razionale, che si fonda sull'assunto che incertezza e complessità possono essere ridotte attraverso un'ampia analisi, ad un modello interpretativo per il quale la strategia è connessa alle ideologie, ai valori, alla cultura dei gruppi nell'organizzazione e alla gestione integrata delle diverse componenti organizzative. Si parla, così, di direzione integrata, attraverso la quale lo strategic management risolve uno degli elementi di crisi del modello di pianificazione e, cioè, il ruolo marginale attribuito ai fattori motivazionali e informali legati alla gestione delle risorse umane...

Per rendere operativo un modello strategico così ideato, gli esponenti dello strategic management riscoprono, valorizzandolo, il ruolo del controllo strategico che diviene (e questo rappresenta un merito indiscutibile di questa fase degli studi sulla strategia) uno strumento cardine per l'azione del management. È il controllo strategico che, oltre a divenire determinante e non più solo residuale, contribuisce a rendere operativo il modello dello strategic management. Si risolve, così, un ulteriore limite focale dello strategic planning e, cioè, la scarsa attenzione al ruolo critico del controllo strategico.” (Poggi, 1998, pag. 100-105)

## **NUOVO CONTROLLO STRATEGICO**

**Il controllo strategico, secondo le posizioni più avanzate dello strategic management, non deve solo verificare la validità delle azioni e favorire una maggiore integrazione fra la dimensione strategica e operativa del comportamento organizzativo, ma deve anche essere una guida del processo direttivo.**

“Il compito del controllo strategico, secondo le posizioni più avanzate dello strategic management, non è solo quello di verificare la validità delle azioni e di favorire una maggiore integrazione fra la dimensione strategica e quella operativa del comportamento organizzativo, ma anche, e soprattutto, quello di essere una guida del processo direttivo.

Essere guida significa che la sfida (per il controllo strategico) è quella sia di aggiustare la traiettoria della strategia sia di decidere, con relativa certezza, per una nuova direzione strategica: poiché le assunzioni di base della strategia non possono essere valide per un lungo periodo di tempo, le regole che governano la strategia devono essere ridefinite, determinando così un salto strategico che richiede una elasticità manageriale e una notevole capacità di lettura della realtà ambientale...

Il controllo strategico in condizioni ambientali perturbate supporta, attraverso la sorveglianza dei fattori ambientali, una più sistematica conoscenza delle interazioni fra la strategia e l'ambiente interno ed esterno. Queste analisi consentono l'attivazione e l'affinamento della gestione per eventi, della pianificazione basata su scenari o della gestione di progetti strategici. In ogni caso, il controllo strategico acquista un ruolo attivo che va oltre la regolazione del meccanismo di feedback. Ciò conferma che esso è chiamato a facilitare l'attuazione delle strategie e a potenziare la capacità adattiva dell'organizzazione soprattutto in condizioni ambientali caratterizzate da discontinuità.” (Poggi, 1998, pag. 128-136)

# LE COMPETENZE

**La direzione integrata deve essere in grado di:**

- 1. definire le competenze effettivamente distintive**
- 2. identificare quelle mancanti e assicurarsene l'approvvigionamento**
- 3. sviluppare all'interno quelle competenze ritenute critiche, non acquisibili all'esterno**
- 4. coordinare ed armonizzare l'interazione risorse competenze ritenute rilevanti**
- 5. modificare sulla base delle esperienze apprese le modalità di coordinamento delle risorse e l'assetto qualitativo delle stesse**
- 6. garantire la definizione di strategie difensive, utili a proteggere le competenze distintive dal processo di erosione, imitazione, sostituzione, alterazione, mobilità o svalutazione**

“La direzione integrata deve valorizzare maggiormente la componente umana del processo; allora una soluzione è considerare le competenze e le capacità creative (individuali ed organizzative) quali elementi davvero critici per il successo del comportamento dell'organizzazione. Infatti, tramite la focalizzazione dell'attenzione sulle competenze si attribuisce importanza all'individuo, alle sue capacità e alle sue conoscenze indipendentemente dal livello gerarchico occupato. Facendo riferimento alla competenza più che alla tecnica posseduta si lascia spazio alle capacità che possono essere creative e intuitive e non solo logiche e razionali. Ciò consente di elaborare strategie che non sono solo espressione di analisi quantitative e che non irrigidiscono il comportamento organizzativo: quindi, strategie dinamiche...”

Si può affermare che la competenza organizzativa è data:

- dalle competenze possedute dai membri dell'organizzazione;
- dalla capacità propria dell'organizzazione di coordinare le competenze interne in modo da creare sinergie finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategico-organizzativi fissati...

Coerentemente con la dimensione strategica che si sta delineando, una competenza per essere distintiva deve anche possedere una potenzialità futura nel senso che deve essere estensibile e, cioè, deve supportare l'organizzazione nell'anticipazione e nella gestione delle dinamiche future.

La direzione integrata deve essere in grado di:

1. definire le competenze effettivamente distintive;
2. identificare quelle mancanti e assicurarsene l'approvvigionamento;
3. sviluppare all'interno quelle competenze ritenute critiche, ma che non sono acquisibili all'esterno;
4. coordinare ed armonizzare l'interazione fra le risorse e le competenze ritenute rilevanti;
5. modificare sulla base delle esperienze apprese le modalità di coordinamento delle risorse e l'assetto qualitativo delle stesse;
6. garantire la definizione di strategie difensive, utili a proteggere continuamente le competenze distintive dal processo di erosione, di imitazione, di sostituzione, di alterazione, di mobilità o di svalutazione..

La direzione integrata governa, dunque, un processo in cui:

1. la gestione strategica delle competenze distintive determina una sensibilità che consente di raccogliere percezioni e sollecitazioni;
2. questi stimoli alimentano continuamente la creatività che porta ad un primo abbozzo di strategia;
3. sulla base di questa prima intuizione si valuta l'eventuale gap di competenze che le condizioni ambientali attese determinano, individuando le azioni necessarie per innovare le competenze distintive dell'organizzazione;
4. tale innovazione costituisce di per sé un presupposto prezioso per rialimentare la creatività acquistando una sempre maggiore abilità nel proiettarsi verso le dinamiche future della competizione.

Si viene così a costituire quella circolarità tra intuizione del futuro e innovazione delle competenze che il management di successo non deve solo conoscere, ma deve anche imparare a gestire in modo distintivo. Si viene, soprattutto, a valorizzare l'universo delle conoscenze e delle competenze quale veicolo per la creazione di valore economico, attribuendo alle variabili organizzative un ruolo decisivo nella determinazione del valore aggiunto economico.” (Poggi, 1998, pag. 194-204)

# PARTE SECONDA

□ STRATEGIC PLANNING E STRATEGIC MANAGEMENT

□ LEARNING ORGANIZATIONS ED APPRENDIMENTO  
DINAMICO

## IL CANOVACCIO STRATEGICO

**Il canovaccio deve essere un sistema condiviso ed ordinato di idee, di sfide e di ambizioni attuabili che delinea il futuro dell'organizzazione e che ha come collante proprio la logica dell'apprendimento dinamico.**

“La pianificazione né produce la strategia né comprime la dimensione apprensiva e creativa del processo strategico, ma ne favorisce, se necessario, l'elaborazione e, soprattutto, l'attuazione definendo:...

a) il che cosa.

Il canovaccio deve essere un sistema condiviso ed ordinato di idee, di sfide e di ambizioni attuabili che delinea il futuro dell'organizzazione e che ha come collante proprio la logica dell'apprendimento dinamico. Le idee, tanto originali al punto da generare vantaggi competitivi, devono essere il frutto di un processo di apprendimento secondo il quale gli attori strategici, sulla base dell'esperienza acquisita, delle loro conoscenze e della loro sensibilità, definiscono per approssimazioni, per sperimentazioni e per tentativi continui il futuro della competizione, dell'organizzazione, delle aspettative del mercato...

b) il come.

Una volta definiti il senso e la direzione della strategia, il canovaccio deve favorire la sperimentazione continua sul come, senza precludere percorsi specifici, ma lasciando aperta ogni alternativa di dettaglio che le diverse e future condizioni potranno richiedere. In esso, devono essere indicate e ordinate le idee forti su quello che è il futuro intuito, le funzionalità e le capacità da sviluppare, i fabbisogni di competenza e di conoscenza, senza entrare nel dettaglio sul come ottenere e conseguire questa visione...

c) il chi.

Affinché il binomio canovaccio-piano possa funzionare correttamente è necessario che la definizione del canovaccio avvenga in modo condiviso e la sua applicazione in modo partecipativo. Oltre ad essere opportuno che esso sia il frutto delle idee e delle conoscenze di tutti gli attori che possono mettere a disposizione competenze e creatività, è fondamentale anche che la interpretazione degli attori sia perfetta. A tal fine è necessario che il processo di elaborazione e di attuazione della strategia presti particolare attenzione ai dettami della nuova direzione integrata: solo così il canovaccio può progressivamente e dinamicamente tradursi in una opera in grado di soddisfare le aspettative di ogni specifico momento.” (Poggi, 1998, pag. 209-216)

## APPRENDIMENTO DINAMICO

Strategia e organizzazione non si pongono in un rapporto di fine-mezzo, ma si configurano entrambi come mezzo di un'unica finalità



(Poggi, 1998, pag. 225)

“Si definisce una così intensa interazione dinamica fra la componente strategica e quella organizzativa al punto da non poter definire una relazione sequenziale fra le due, ma piuttosto un rapporto reciproco e circolare. Infatti, se l'apprendimento dinamico è la chiave per la formazione e l'attuazione di strategie vincenti, la chiave per l'alimentazione efficiente e l'espressione efficace di tale apprendimento consiste nella definizione di variabili e di meccanismi organizzativi adeguati. Tale simbiosi interattiva è fondata sulla convinzione che strategia e organizzazione non si pongono in un rapporto di fine-mezzo, ma si configurano entrambi come mezzo di un'unica finalità: l'affermazione efficace della logica di apprendimento dinamico e, dunque, di un processo strategico in grado di dominare con successo la complessità del contesto ambientale (vedi figura).

L'insieme di queste considerazioni introduttive consente di ritenere che all'interno dell'approccio che si sta delineando:

- la strategia, per essere davvero fonte di vantaggi competitivi in un contesto dinamico, deve adottare una serie di soluzioni e di criteri sintetizzabili nella logica dell'apprendimento dinamico;
- l'organizzazione, per soddisfare tale dimensione strategica, deve adottare principi, regole e meccanismi che sono finalizzati, dapprima, alla formazione ed allo sviluppo dell'apprendimento dinamico e, successivamente, alla sua espressione e gestione.” (Poggi, 1998, pag. 224)

# LEARNING ORGANIZATIONS

**L'organizzazione, a differenza degli individui, può accumulare e memorizzare nel tempo le competenze acquisite che possono così sopravvivere alla vita organizzativa degli stessi.**

**Le learning organization sono organizzazioni che apprendono per missione.**

“Se l'apprendimento può essere genericamente considerato come il processo attraverso il quale gli individui acquisiscono nuove conoscenze, più elevate capacità e maggiori competenze, in modo da modificare così il loro comportamento, risulta evidente che tale processo interessa, in un primo stadio, il singolo individuo e che rappresenta un meccanismo di crescita e di maturazione basato sull'accumulazione progressiva di conoscenze e di capacità...

Va precisato che, poiché l'organizzazione è un sistema reale e complesso che acquisisce una propria dimensione in termini di valori, visioni e schemi di azione, l'apprendimento organizzativo in quanto tale acquista una propria autonoma rilevanza. Da ciò deriva il concetto di organizational learning e, cioè, di processo attraverso il quale l'organizzazione stessa (e non più il solo individuo) acquisisce, trasforma e matura nuove conoscenze, nuove capacità, nuove competenze sulla base dell'esperienza...

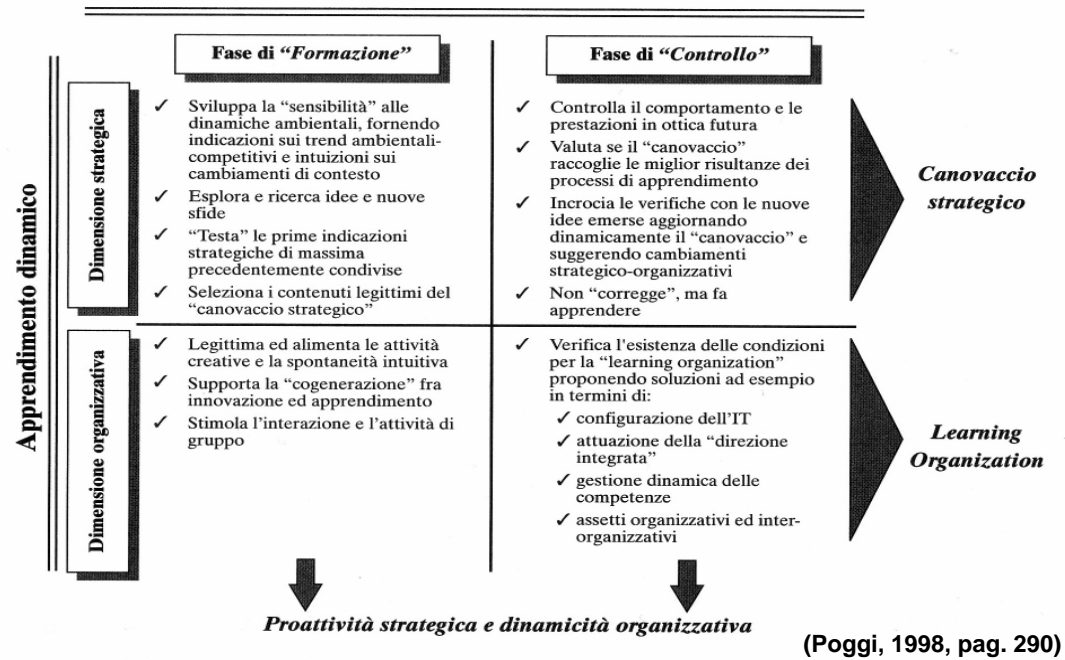
Ma, l'organizzazione, a differenza degli individui, può accumulare e memorizzare nel tempo le competenze acquisite che possono così sopravvivere alla vita organizzativa degli stessi. L'esperienza e le capacità elaborate da ogni partecipante all'organizzazione costituiscono, se sono attivati adeguati meccanismi di organizational learning, una base definitivamente acquisita per l'organizzazione e sulla quale andranno a depositarsi nel tempo, mediante processi di tipo incrementale, altre esperienze ed altre capacità. Questa sedimentazione progressiva innesca, di fatto, uno sviluppo esponenziale delle competenze apprese dall'organizzazione...

Questo significa che è necessario passare dal concetto di organizational learning, paradossalmente comune a tutte le organizzazioni già solo per il fatto che esse esistono a quello di learning organization e, cioè, di organizzazioni che apprendono per missione, nel senso che identificano nel processo di apprendimento l'asse portante della loro dimensione strategico-organizzativa. Nella learning organization la logica che regola il comportamento strategico e l'assetto organizzativo è ispirata alla crescita continua della conoscenza diffusa, delle competenze possedute, delle capacità creative: in essa le persone devono domandarsi continuamente non solo come fare qualcosa ma perché. Quindi, la learning organization mira a sviluppare specifiche capacità di apprendimento che non sono presenti nelle organizzazioni tradizionali...

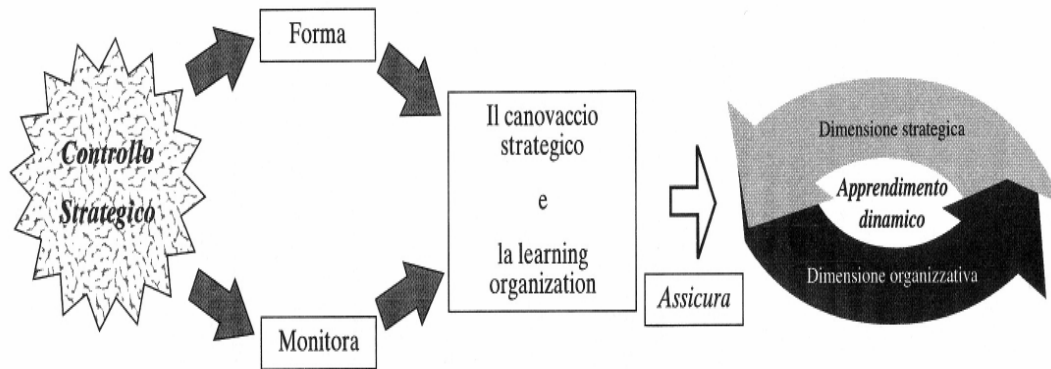
In tal senso, le learning organizations devono anche curare il clima e la qualità dell'ambiente di lavoro, al fine di rendere positivo e motivante per le persone coinvolte nella gestione strategica il contesto organizzativo, che può così divenire una vera e propria leva per la creatività e la condivisione dei valori di fondo dell'organizzazione. Ciò implica, anche in coerenza con l'approccio sistemico della dimensione strategica ed organizzativa delle learning organizations, che è soprattutto attraverso l'affermazione e la diffusione della capacità di teamworking e dei valori della collaborazione che si può favorire quell'interazione sociale che costituisce una delle fonti privilegiate delle nuove idee.” (Poggi, 1998, pag. 226-233)

# CONTROLLO STRATEGICO IN UNA LOGICA DI APPRENDIMENTO DINAMICO

15



## DAL CONTROLLO STRATEGICO ALL'APPRENDIMENTO DINAMICO



(Poggi, 1998, pag. 287)

“Il controllo strategico è il processo apprensivo che assicura la logica dell'apprendimento dinamico. Poiché quest'ultima trova espressione e completezza nell'interazione di una dimensione strategica e di una organizzativa, affermare che il controllo strategico assicura la logica dell'apprendimento dinamico significa sostenere che esso contribuisce a formare e controllare sia il canovaccio (dimensione strategica) che la natura delle learning organizations (dimensione organizzativa) (vedi figura).” (Poggi, 1998, pag. 286)