

EUGENIO NUNZIATA

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NELLE RETI ORGANIZZATIVE *

in Sviluppo & Organizzazione, n. 134, 1992

Abstract

La gestione di realtà aziendali articolate su pianta reticolare, sempre più diffuse nelle economie post industriali, necessita che i relativi Sistemi di Pianificazione Strategica e di Controllo (P&C) si sviluppino in modo adeguato.

La complessità aziendale e l'articolazione delle missioni strategiche dei singoli nodi di queste Reti aziendali (costo, competizione, diversificazione e innovazione), renderebbe indispensabile un salto di qualità nel Sistema di Pianificazione e Controllo, evitando che cresca a dismisura un unico Sistema monolitico ed accentrato, oppure che si riproducano una molteplicità di sistemi Divisionali, più o meno coordinati.

La risposta a tale rischio non potrà che essere lo sviluppo equilibrato di tutti gli elementi del sistema di Pianificazione e Controllo:

- il Processo di P&C, in tutte le sue componenti (estensione, fasi, compiti, variazioni, operatori, modalità di cooperazione);
- la tipologia ed articolazione dei presidi per la P&C;
- il ruolo svolto dai presidi per la P&C;
- le variabili oggetto del sistema di P&C;
- gli strumenti e le metodologie di analisi ed elaborazione.

Il saggio nasce da una serie di esperienze ed interventi sviluppati dall'Autore.

1. La gestione strategica

La concezione e la rappresentazione dei Sistemi di Pianificazione e Controllo si è evoluta, nella teoria e nella pratica, sino al punto di uscire dai stretti confini dell' Economia Aziendale (Hussey, 1990).

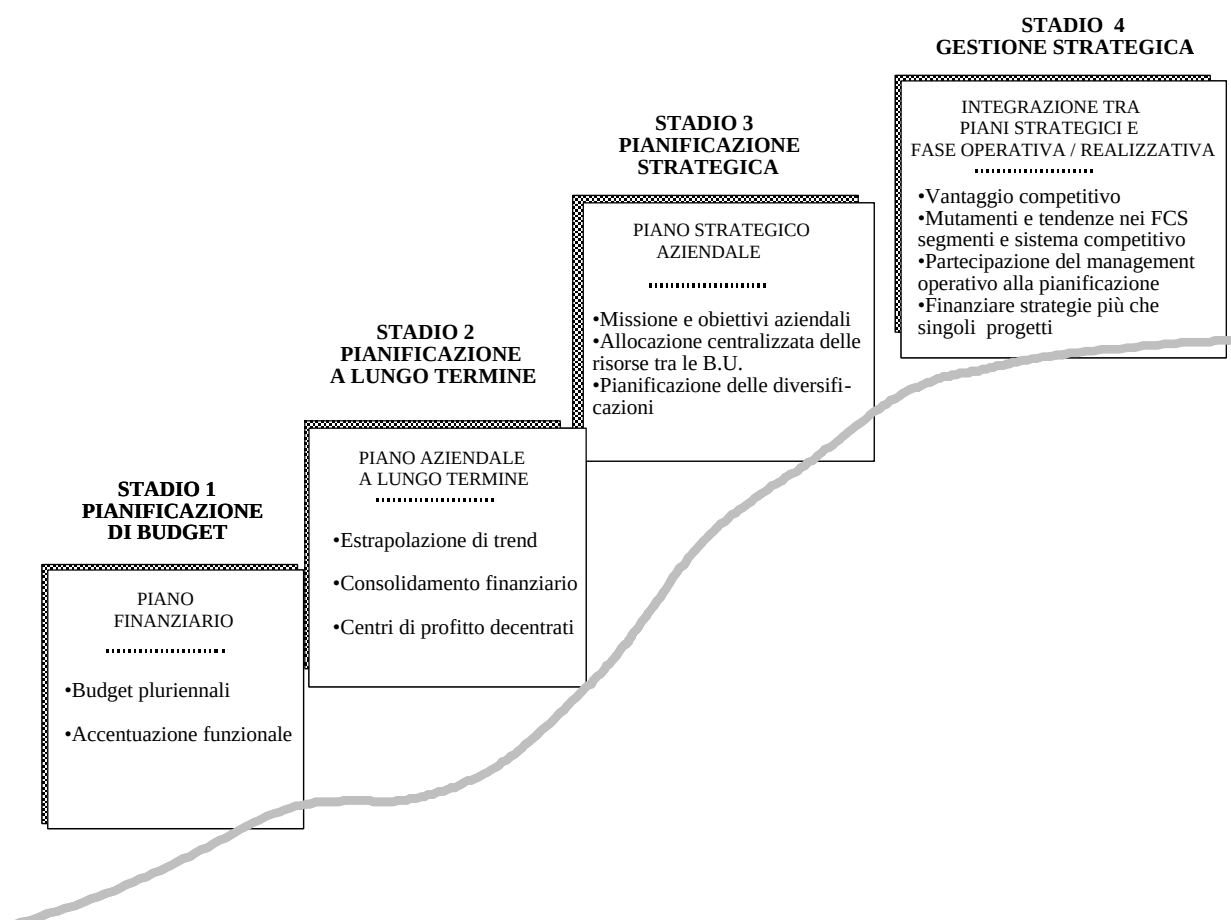
* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



La sedimentazione di successivi contributi provenienti da tutte le aree della gestione aziendale, ci permette di prefigurare oggi un Sistema di pianificazione e controllo inteso come insieme di Processi, strutture, ruoli e meccanismi operativi progettati allo scopo di facilitare il raggiungimento da parte dei membri dell'organizzazione di migliori risultati con il minor numero di conseguenze non desiderate (Newman, 1975).

Ciò esprime bene il "fine ultimo" al quale deve rispondere un buon Sistema di Pianificazione e Controllo, ovvero il corretto esplicarsi all'interno dell'Impresa del Processo comportamentale, l'unico in grado di garantire il miglioramento continuo delle prestazioni e dei risultati aziendali rispetto al proprio contesto competitivo.

Si tratta di passare dallo stadio culturale della "pianificazione pluriennale" (*fig.1*), ad uno stadio denominabile della "gestione strategica" (Ansoff, De Clerk, Hayes, 1976). Stadio evolutivo in cui il prodotto finale del Processo di Pianificazione e Controllo consiste nella "realizzazione di una strategia"; quindi, non semplice "produzione di un piano", ne mera "gestione - seppur pianificata - di un'azione/intervento".



Tab. 1 Stadi evolutivi dei sistemi di Pianificazione e Controllo

La conseguenza, in prospettiva, è il passaggio dalla Pianificazione e Controllo come mero strumento formale di supporto all'Alta Direzione, alla Pianificazione e Controllo come cultura manageriale diffusa (Gluck, Kaufman, Walleck, 1980), in cui tutti gli attori / decisori sono partecipi dell'intero processo, in ciascuna delle sue macrofasi:

- analisi strategica;
- definizione obiettivi;
- pianificazione delle azioni;
- budgeting;
- controllo dei risultati;
- premio/sanzione.

La efficacia del processo risiede proprio nella gestione coordinata ed unitaria delle sue diverse fasi:

- sia a livello strategico, che tattico e operativo,
- sia riguardo alla dimensione competitiva del business, che alla dimensione sociale ed a quella economico/finanziaria,
- sia riguardo alle variabili interne che esterne (sistema competitivo, sistema cliente)
- sia alle variabili quantitative (performance economico - reddituali), che a quelle qualitative (livello di servizio, eccellenza).

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	↔	GESTIONE DELLA CONTINUITA'
DECISIONI STRATEGICHE	↔	DECISIONI DI BREVE
GESTIONE STRATEGICA	↔	GESTIONE OPERATIVA
CONTROLLO STRATEGICO	↔	CONTROLLO DI GESTIONE
PROCESSI DI PIANIFICAZIONE	↔	PROCESSI DI CONTROLLO
FUNZIONI DI PIANIFICAZIONE	↔	FUNZIONI DI CONTROLLO

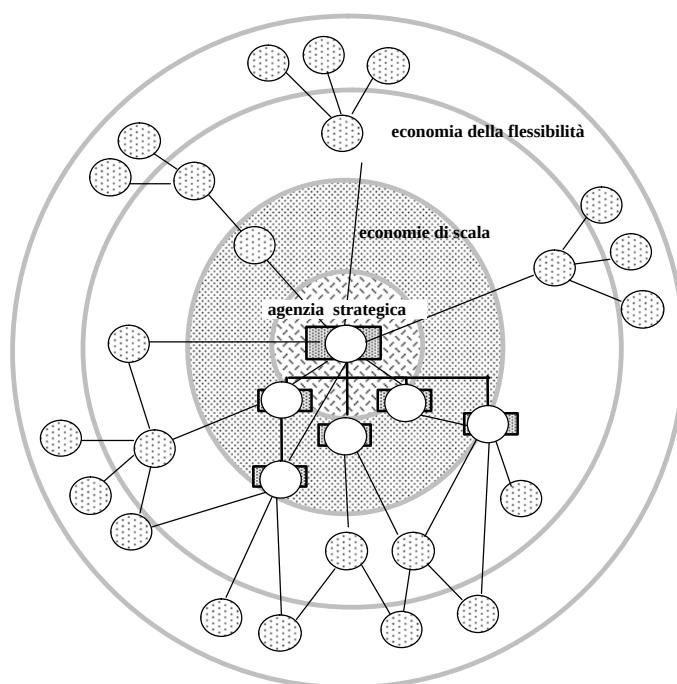
Tab. 2 Le tradizionali dicotomie riscontrabili nella realtà operativa delle imprese

Ciò rappresenta uno stadio evolutivo in cui vengono superate alcune storiche dicotomie (Amigoni, 1982) createsi nella realtà operativa (*fig. 2*) come diretta conseguenza di una prevalente logica gerarchico-funzionale utilizzata nella divisione dei compiti.

2. Uno scenario evolutivo dei Processi di Pianificazione e Controllo in un contesto organizzativo di tipo reticolare

L'Impresa Rete viene definita come un "sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano nodi ad alto livello di autoregolazione...capaci di cooperare fra loro...in vista di fini comuni o di risultati condivisi" (Butera, 1990).

In questo modello riconosciamo sia quei sistemi imprenditoriali costituiti da imprese giuridicamente autonome, che quelle grandi imprese che pur avendo una unica struttura organizzativa e proprietaria, si articolano al loro interno in centri di responsabilità che si configurano come "quasi imprese".



Tab. 3 Il modello della Rete come chiave di lettura di realtà aziendali complesse (Butera)

In tutti i casi, comunque, si tratta di una forma di "impresa che possiede la natura di un soggetto imprenditoriale e di un sistema organizzativo, anche allorché essa non sia definibile attraverso una identità giuridica o un a struttura gerarchica unitaria"(Butera, 1990).

Ci si trova, quindi, di fronte ad un soggetto economico ed organizzativo complesso nella sua articolazione, fornito di fini e di sistemi di controllo.

In questo contesto il baricentro, nel Processo di Pianificazione e Controllo, si sposta dall' Alta Direzione verso i singoli Centri di Responsabilità operanti nel rapporto con l'ambiente che, variamente denominati o denominabili, assumono sempre più lo status di Nodi imprenditoriali (*fig. 3*), intesi come entità componenti la rete, orientati ai risultati con crescenti, seppure controllati e delimitati, ambiti di

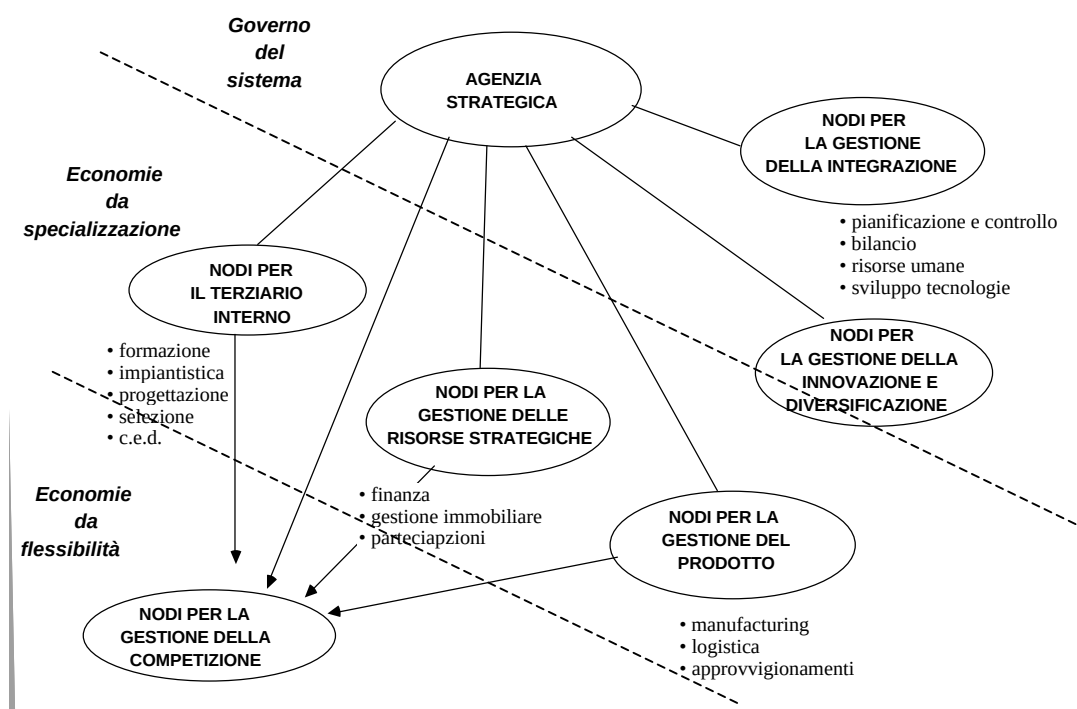
discrezionalità decisionale. Essi potranno essere interni o esterni ai confini giuridico-amministrativi di una impresa. Articolato sarà anche il sistema delle connessioni che legano tra di loro i singoli Nodi della Rete: non più solo di tipo gerarchico - burocratico, ma anche e soprattutto di tipo economico, informativo, comunicativo, cooperativo, culturale.

In questo percorso di sviluppo organizzativo, evidentemente imposto dalla dimensione e dal contesto competitivo, occorrerà mantenere un equilibrio tra alcune forze, che all'apparenza appaiono contrapporsi (Chandler, 1962):

- *bisogni di apprendimento e adattamento* (identificazione delle opportunità strategiche e delle variazioni da parte delle singole unità di business e corrispondente capacità di "gestione strategica" del management aziendale a tutti i livelli);
- *bisogni di integrazione ed allocazione delle risorse* (scelta delle alternative strategiche e loro efficiente realizzazione e corretto ed equilibrato uso delle risorse strategiche).

E' molto probabile, quindi, che la definizione delle strategie aziendali avvenga in questo contesto sulla base di molteplici sottoprocessi:

- un sottoprocesso "ad hoc" per la gestione della strategia di costo e di consolidamento/sviluppo delle posizioni, affidato ai Nodi imprenditoriali periferici rispetto alla Rete, al fine di cogliere meglio le differenze tra le varie aree prodotto/mercato e quindi agevolare l'adattamento e la flessibilità operativa.
- un sottoprocesso, promosso dall'Alta Direzione, per la definizione delle strategie di diversificazione. Diversificazione che operativamente sarà realizzata per progetti innovativi e per task costituite ad hoc, la cui implementazione e gestione viene tendenzialmente affidata a embrioni di nuovi Nodi costituiti collateralmente a quelli consolidati.
- un sottoprocesso, governato dall'Alta Direzione, per assicurare l'integrazione del sistema reticolare e la ottimale allocazione delle risorse.



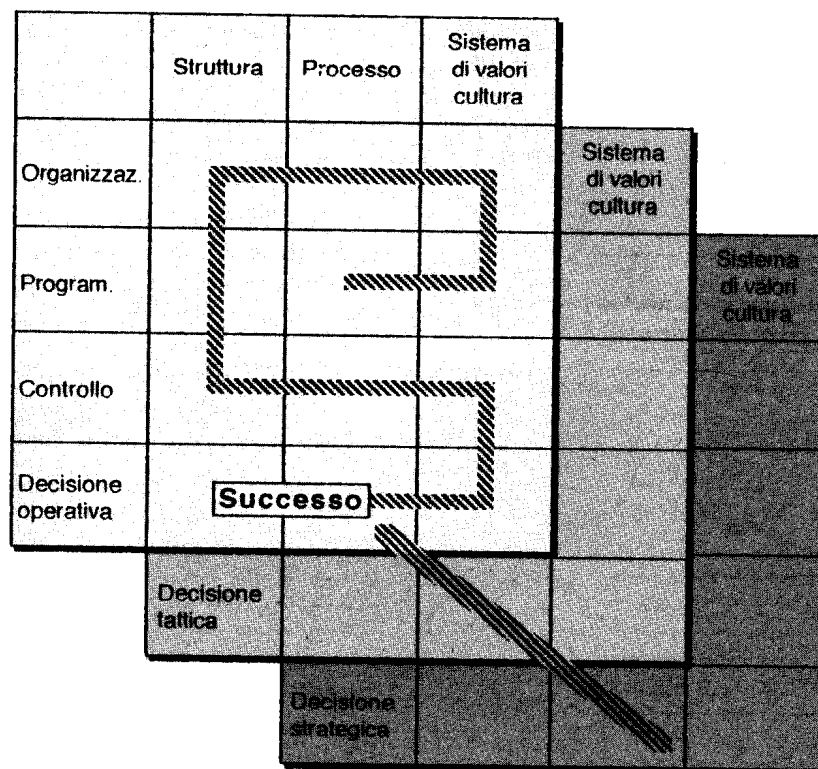
Tab. 4 Articolazione delle tipologie di nodi imprenditoriali nelle imprese reticolari

Il Processo potrà svilupparsi secondo una modalità "ad onda" (top-down e bottom-up). Questa modalità di conduzione del processo di Pianificazione e Controllo, seppure consolidata nelle strutture divisionali (Lorange, 1980), verrebbe qui vissuta da tutti gli "attori" in maniera certamente molto meno "adempitiva" del solito.

Essa dovrebbe permettere l'esplicitarsi di "sani" momenti di negoziazione interfunzionale, in modo da garantire un continuo equilibrio tra le forze centrifughe di cui si discuteva in precedenza, ed il continuo interfacciamento dei sottoprocessi prima individuati.

L'Alta Direzione valuta le strategie proposte dai Nodi, le seleziona, ne controlla la coerenza e le approva allocando risorse finanziarie, come se finanziasse Progetti imprenditoriali.

Il singolo Nodo (*fig. 4*) si assume il rischio imprenditoriale del perseguimento della Strategia approvata e finanziata dall'Alta Direzione, e su di essa alloca i mezzi di produzione che ritiene più adeguati per perseguirla (risorse umane, tecnologiche, etc.).



Tab. 5 Ciascun Nodo imprenditoriale sviluppa un proprio Sistema di direzione

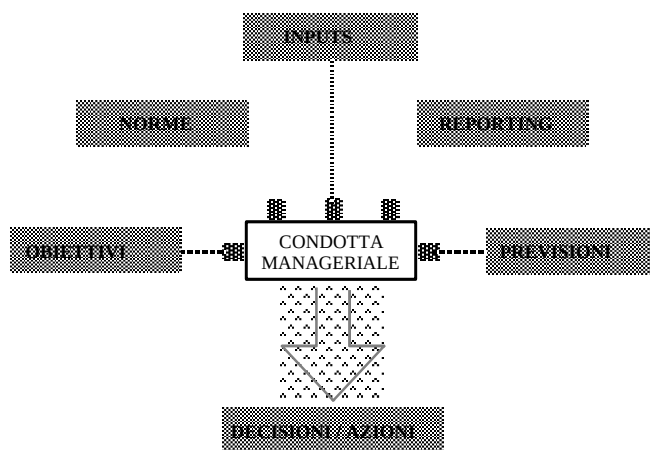
Si sviluppa così nel Nodo un'alta capacità di autoregolazione ed un'alta intensità manageriale, sino a strutturare un proprio specifico Sistema di Direzione (*fig. 5*) adeguato a supportare i processi decisionali occorrenti per sostenere la propria missione strategica.

L'Alta Direzione, ed il suo entourage di risorse professionali di staff, si configura sempre più come Agenzia Strategica capace di governare attraverso varie tipologie di connessione e meccanismi operativi più articolati e numerosi del mero controllo gerarchico.

E' così che lentamente il focus della propria decisione strategica si sposta da scelte relative alla allocazione di risorse, al finanziamento di iniziative coerenti con la propria missione.

Contemporaneamente si sposta anche il focus della propria attività di Controllo, che si sposta dalle variabili gestionali operative, ad un Audit Management rivolto al controllo della efficienza/efficacia del Sistema di Direzione del singolo Nodo.

In tal modo, l'Agenzia Strategica sviluppa meccanismi di coordinamento e controllo che tendono ad incidere sulla condotta del Nodo (Newman, 1975), piuttosto che dirette alla gestione delle singole variabili chiave.

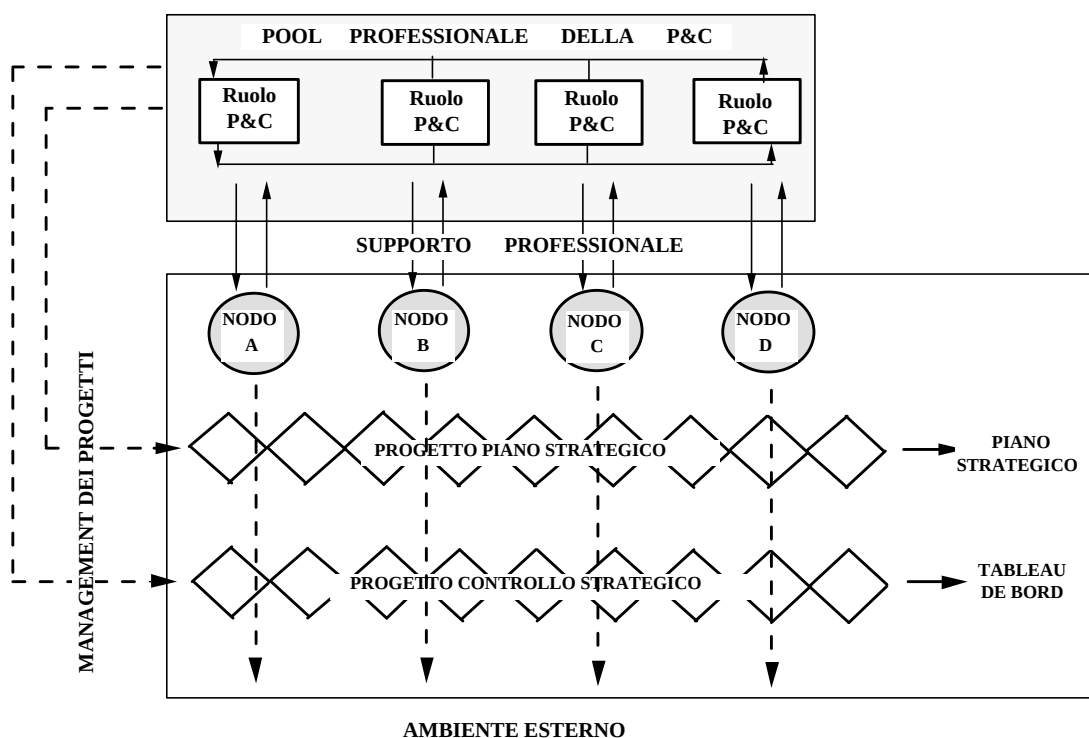


Tab. 6 Una chiave di lettura comportamentale dei sistemi di coordinamento e controllo

La condotta del Nodo può essere facilmente manovrabile attraverso meccanismi alternativi (*fig. 6*). Questi possono essere di natura economico/finanziaria (allocazione di risorse finanziarie, prezzi di trasferimento di beni e servizi, etc.), di natura informativa (input, scenari, regole, etc.), oppure possono consistere nella cessione di metodologie e strumenti "omologati" di organizzazione, programmazione e controllo.

Un percorso evolutivo di questo tipo, in quanto "continuum", passa attraverso degli "ibridi" strutturali e dei normali compromessi organizzativi dettati dalla storia, dalla cultura, e dalle situazioni ambientali e congiunturali in cui si trova l'azienda stessa. Ciò nonostante, è bene definire delle minime specifiche critiche sulla base delle quali lo stadio di sviluppo organizzativo prefigurato può dirsi raggiunto:

- che sia stata operata una chiara segmentazione di mercato che eviti aree di sovrapposizione tra i nodi;
- che la struttura organizzativa riproduca fedelmente la segmentazione di mercato prescelta, e che ci sia quindi corrispondenza tra responsabilità organizzative e responsabilità economiche;
- che ciascun nodo abbia libertà, entro ambiti discrezionali codificati ed attraverso forme trasparenti di trasferimento delle risorse e di controllo, di "spendere" le risorse finanziarie assegnategli;
- che il nodo si sia dotato di un proprio sistema di direzione (struttura, processo, valori) specifico e adattivo rispetto al segmento di mercato da gestire;
- che il nodo sia presidiato da figure manageriali in grado di garantire una condotta imprenditoriale e proattiva.



Tab. 7 Il contributo dei professional della Pianificazione e Controllo alla gestione strategica dei nodi

3. Processi, strutture, ruoli, per lo sviluppo dei comportamenti strategici d'impresa

L'evoluzione del Processo di Pianificazione e Controllo, evidentemente chiama in causa la missione ed il ruolo della Funzione di Staff P & C, che viene anch'essa a modificarsi (*fig. 7*).

Ma ciò, paradossalmente, non dipenderà dai compiti che si attribuiranno alla Funzione P&C, bensì dalla modalità con la quale verranno ritagliate le singole responsabilità manageriali nell'ambito del nuovo assetto organizzativo.

Ciascun *manager* (di linea, di business o di staff centrale), dovendo svolgere un ruolo imprenditoriale di Gestione Strategica di un Nodo, si troverà a dover presidiare le informazioni di competenza della sua area.

Ed è così che accanto al principio della partecipazione attiva dei ruoli manageriali al processo di Pianificazione e Controllo, si aggiunge un altro poco applicato principio in merito al Presidio dell'informazione: l'informazione è rilevata, gestita e archiviata nel punto dell'organizzazione più vicino alla fonte, e laddove se ne può trarre il maggior beneficio in termini di apprendimento e adattamento.

Ciò tra l'altro tenderebbe a favorire:

- maggiori atteggiamenti imprenditoriali, derivanti dall'effetto "stimolante" della disponibilità di informazioni;
- maggiore velocità nei tempi di risposta alle sollecitazioni ambientali;

- rischi limitati di duplicazione di archivi, ridondanze, conflitti cognitivi.

Il processo di Pianificazione e Controllo potrà dirsi efficace solo se potrà garantirsi la disponibilità di informazioni affidabili e tempestive, ma nel contempo sarà completo e partecipato solo se sarà sviluppata in ciascun attore operatore di processo, la capacità di apportare un proprio contributo informativo.

Si prefigura, quindi, una molteplicità di presidi dei processi di acquisizione, elaborazione e diffusione delle informazioni; per ipotesi:

- Nodi di terziario interno dedicati alla gestione dei sistemi amministrativi, che presidiano il Sistema informativo amministrativo, e rendono disponibili (tempestività ed attendibilità) le informazioni economiche (consuntive) disaggregate di contabilità analitica;
- nodi di terziario interno dedicati alla gestione delle risorse finanziarie, che presidiano il Sistema informativo di tesoreria, e rendono disponibili le informazioni consuntive finanziarie disaggregate, le previsioni di cassa di breve periodo, ed il monitoraggio del mercato dei mezzi finanziari;
- nodi di terziario interno dedicati alla gestione delle risorse umane, che presidiano il Sistema informativo del personale, e rendono disponibili le informazioni di tipo quantitativo / qualitativo, ed il monitoraggio su interno ed esterno, e tattico / strategico della variabile umana e sociale;
- nodi operativi dedicati ai Processi produttivi, che presidiano il Sistema informativo della produzione, e rendono disponibili le informazioni relative alla analisi strategica delle tecnologie produttive, e rendono disponibili le informazioni di tipo quantitativo/qualitativo, ed il monitoraggio continuo delle variabili tecnologiche e produttive;
- nodi operativi dedicati alle Aree di business, che presidiano il Sistema informativo di mercato, e rendono disponibili le informazioni relative alla analisi strategica dei mercati, dei concorrenti, e dei prodotti, ed il monitoraggio del posizionamento competitivo;
- nodi operativi periferici dedicati alle Aree di mercato, che presidiano il Sistema informativo commerciale, e rendono disponibili le informazioni di vendita disaggregate di tipo quantitativo, qualitativo ed economico, ed il monitoraggio della qualità del servizio e dei margini di prodotto.

In questo contesto, ciascun Nodo imprenditoriale, sviluppa al suo interno un embrione di Staff per la P&C.

Il compito di tale supporto sarà quello di assicurare al manager:

- il presidio del Sistema informativo di competenza;
- la gestione delle comunicazioni e degli scambi informativi con gli altri Nodi della rete e con l'Agenzia Strategica;

- le elaborazioni a supporto delle attività manageriali di analisi e controllo sia operativo che strategico.

La connessione tra tali Staff periferiche e la Funzione Centrale Pianificazione e Controllo sarà evidentemente di tipo "forte", basato non solo su di un rapporto di appartenenza funzionale, ma soprattutto su di un rapporto di scambio, essenziale per la sopravvivenza del nodo stesso.

3. Un ruolo nuovo per la funzione Pianificazione e controllo

La nuova missione della Funzione centrale P&C che si delinea, si sostanzia nella capacità di coordinare i sub sistemi e di gestire un sistema di trasferimento di servizi specialistici e professionali:

- sviluppare le capacità di "gestione strategica" del management aziendale a tutti i livelli (*apprendimento*);
- aiutare la identificazione delle opportunità strategiche da parte delle singole unità di business (*adattamento*);
- supportare la scelta delle alternative strategiche e la loro efficiente realizzazione (*integrazione*);
- prefigurare il corretto ed equilibrato uso delle risorse strategiche (finanziarie, manageriali, tecnologiche) (*allocazione risorse*).

Il ruolo viene sostenuto dall'espletamento dei seguenti compiti:

- attivazione dei processi, partecipativi e diffusi, di pianificazione strategica e di budgeting;
- coordinamento interfunzionale e gestione della tempistica di tali processi;
- supporto metodologico per la razionalità delle analisi e delle decisioni;
- mediazione nella negoziazione interfunzionale di obiettivi e risorse;
- diffusione di feedback di controllo direzionale e strategico;
- produzione di situazioni (consolidati, sintesi, correlazioni) di ausilio alla visione complessiva degli obiettivi e delle performance aziendali (Piano e Reporting);
- presidio aziendale del Sistema di programmazione e controllo, e quindi delle metodologie, dei sistemi e dei supporti.

Ne emerge un nuovo profilo funzionale che - contrariamente agli usuali orientamenti al "possesso dell'informazione" in quanto "strumento di potere" - non presidia alcun specifico sistema informativo, bensì:

- attiva processi di comunicazione, elaborazione, trasferimento e diffusione di informazioni raccolte ed archiviate da altri, al fine di indurre comportamenti adeguati alla conduzione strategica dell'impresa;

- si appropria momentaneamente di tali informazioni per produrre situazioni di ausilio alla visione complessiva degli obiettivi e delle "performance" aziendali.

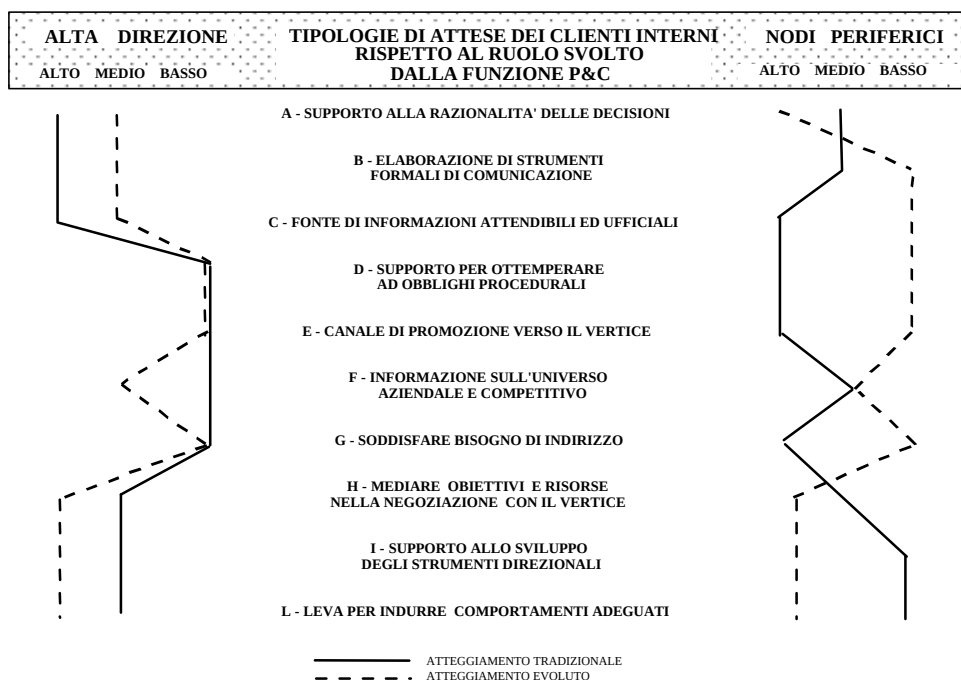
La individuazione dei cosiddetti "Fattori Chiave per il Successo" (*fig. 8*) può essere d'ausilio per comprendere le diverse sfaccettature del contributo della Pianificazione e Controllo. Una valutazione sviluppata con un gruppo di operatori è giunta ad individuare i F.C.S. riportati nella tabella, divisibili sostanzialmente in due categorie - hard e soft. Una visione orientata al proprio contributo tecnocratico, ha fatto sì che si sia sempre dato un peso percentuale rilevante al contenuto hard del proprio servizio (informazioni e relative elaborazioni). Tendenzialmente, invece, il contributo soft (autorevolezza e sintonia) sarà sempre più quello vincente nella gestione della relazione con i "clienti interni".

IMPORTANZA RELATIVA		%	DA	A
INFORMAZIONE PROFESSIONALITA' <i>KNOW HOW</i> <i>CAPACITA' DI ANALISI</i> <i>CAPACITA' DI SINTESI</i> <i>PROBLEM SETTING</i> <i>PROBLEM SOLVING</i> ACCREDITAMENTO EMPATIA COINVOLGIMENTO COMPLICITA'	HARD		50	10
	AUTOREVOLEZZA			
	SOFT		50	90
	SINTONIA			

Tab. 8 Valutazione di un gruppo di operatori dei Fattori Chiave di Successo della Funzione Pianificazione e Controllo

Sostanzialmente il problema è quello di identificare gli attuali e futuri committenti/clienti della P&C, ed i loro reali bisogni espressi o inespressi (*fig. 9*) rispetto alla utilità che possono trarre dalla partecipazione al Processo di Pianificazione e Controllo.

L'evolversi degli atteggiamenti dei "clienti interni", al modificarsi delle condizioni organizzative, modifica sostanzialmente il profilo dei servizi richiesti alla Pianificazione e Controllo.



Tab. 9 Atteggiamenti ed attese tradizionali ed evolute degli utenti, rispetto al ruolo svolto dalla funzione Pianificazione e Controllo

D'altra parte il Processo di Pianificazione e Controllo è un classico processo iterativo, adattivo, e non strutturato, ove il Prodotto/servizio finale presenta non solo una forte intangibilità, ma anche una notevole variabilità nei contenuti e nella sua struttura hard (prodotto).

L'interesse dei professionali (*fig. 10*) della Pianificazione e Controllo nei confronti dello scenario organizzativo in precedenza delineato può essere così articolato:

- offre l'opportunità di giocare un ruolo da attivatore dei processi partecipativi di Pianificazione e Controllo, perché le strategie si trasformino in comportamenti e non restino solo documenti formali, e dare quindi un contributo al management perché possa dar vita ad una reale gestione strategica dell'Azienda;
- offre l'opportunità di governare unitariamente tutto il ciclo di Pianificazione e Controllo: dalla analisi strategica, alla pianificazione, al budgeting, al controllo;
- offre l'opportunità di governare unitariamente la Pianificazione e Controllo di tutte le variabili in gioco: economiche e finanziarie, quantitative e qualitative, interne ed esterne.

<i>Elementi Caratter. Stadi</i>	Stadio Di Sviluppo Del Sistema	Filosofia Dominante	Orientamento Del Management	Utenti Delle Informazione Di P&C	Collocazione Organizzativa Delle Funzione	Ruolo Della Funzione	Meccanismi Di Supporto	Compito Specifico Della Funzione
I Stadio	introduzione	concezione "procedurale" della P&C	alla compilazione	Alta Direzione	posizione subordinata al Direttore amministrativo	tecnico del sistema		programmazione, impianto e funzionamento dello strumento tecnico/cont.
II Stadio	applicazione avanzata in imprese a struttura accentrata	concezione "operativa" della P&C	utilizzo dello strumento	Alta Direzione ridotta sensibilità ai livelli inferiori	posizione equiparata al Direttore amministrativo	venditore del sistema presidia la dimensione economico/ finanziaria della gestione	comitati programmi di formazione contatti interpersonali	attività tesa a favorire l'utilizzo del sistema ed a trasmettere al management la filosofia di P&C
III Stadio	applicazione avanzata in grande impresa a struttura decentrata	decentramento responsabilità gestione sistema di P&C				organizza la funzione	dipendenza del Pianificatore dalla linea ed indirettamente dallo staff	presidio dei requisiti: conveniente utilizzo del sistema
IV Stadio	maturità	concezione manageriale della P&C	diffusione della filosofia della P&C tra il management	impiego generalizzato delle informazioni del sistema di P&C	parallela alla linea operativa	gestore del sistema e coordinatore del processo di P&C		mantenere il costante equilibrio tra le parti del sistema

Tab. 10 Stadi di sviluppo del ruolo svolto dalla Funzione Pianificazione e Controllo

4. Approccio progettuale per lo sviluppo del sistema di Pianificazione e Controllo

C'è da chiedersi ora, se il ruolo della funzione P&C debba essere:

- eterodeterminato dalle condizioni ambientali nelle quali opera (cultura manageriale, stadio di sviluppo, posizionamento competitivo)

oppure

- autodeterminato come leva per cambiare tali condizioni ambientali.

Alcune esperienze hanno provato che se ci si vuole orientare verso una "Gestione Strategica", così come definita, occorre che si "usi" la funzione P&C, ed il relativo Processo che essa coordina, come leva per il cambiamento.

Se ciò è vero, occorre rianalizzare e riprogettare le varie componenti del ruolo della funzione P&C:

- le modalità di interazione all'interno della compagine professionale;
- i processi di lavoro:
 - la divisione dei compiti;
 - le modalità operative;
 - le metodologie;
 - le tecnologie;

- il rapporto di scambio con il sistema aziendale:
 - o i clienti / fornitori interni;
 - o i bisogni e le aspettative dei clienti;
 - o il prodotto / servizio.

L'obiettivo è quello di arrivare ad un nuovo equilibrio ove:

- il gruppo professionale prende coscienza del ruolo che è giusto, possibile, opportuno giocare oggi all'interno dell'azienda, e delle sue realistiche evoluzioni;
- i processi di lavoro sono semplificati rispetto ad un corretto rapporto costo/qualità del servizio erogato dalla P&C;
- i clienti interni imparano a riconoscere il valore aggiunto prodotto dalla P&C, e quindi acquisiscono visibilità sull'output e sulla sua utilità gestionale.

Il coinvolgimento di tutti gli attori/operatori di processo nella revisione critica e riprogettazione del Processo di Pianificazione e Controllo, è una di quelle condizioni essenziali perché realmente si produca un miglioramento nella qualità della Gestione Strategica.

Non a caso, in alcune aziende il tema della revisione e del miglioramento del Processo di Pianificazione e Controllo, è stato assunto come Progetto prioritario nell'ambito del Programma per la Qualità Totale.

Per condurre con successo una tale iniziativa occorrerà proporre un giusto mix di "sollecitazioni":

- didattiche;
- di lavoro di gruppo;
- di analisi e riprogettazione;
- di training on the job.

Una modalità utile potrebbe essere quella della costituzione e gestione di Team di miglioramento a cui far partecipare, per gruppi, gli attori coinvolti del Processo di Pianificazione e Controllo. L'occasione per lavorare in team può essere trovata nello sviluppo stesso del Piano Strategico.

Quale sia il nuovo equilibrio, quale il ruolo da giocare, quale il valore aggiunto da fornire, e quale il rapporto costo/qualità da garantire, dipenderà dalle conclusioni a cui giungeranno tutti gli attori del Processo di Pianificazione e Controllo (capi, professionals, fornitori e clienti interni).

Nella realizzazione di un percorso organizzativo così articolato, il tipo di impostazione culturale ed il tipo di approccio utilizzato è di estremo rilievo nel definire il " carattere " del Sistema di Pianificazione e Controllo.

Ed il " carattere ", in tale caso, risulta essere di notevole rilevanza affinché il Progetto riesca a rispondere agli obiettivi definiti ed a integrarsi completamente nell'ambito di un armonico piano di Sviluppo Organizzativo e di Direzione per Obiettivi.

Gli elementi caratterizzanti l'approccio, che integrano le diffuse metodologie di Pianificazione e Controllo, possono essere così sintetizzati:

- le **Imprese reticolari** abbisognano di strumentazione di Pianificazione e Controllo di natura ben diversa da quella sinora sviluppata nell'ambito delle tradizionali esperienze aziendali;
Tale strumentazione occorre che inserisca come elemento primo una lettura per **Processi trasversali**, più confacente al sempre più alto contenuto di attività impiegate e tecnico/professionali, e che tenda a far emergere una chiara visuale sul Mercato Interno alla Rete, in cui vengono scambiati Prodotti e Servizi, alcuni dei quali anche intangibili e/o poco visibili. Tale lettura, tra l'altro, è perfettamente confacente con il bisogno di **Qualità** che prorompe all'interno di qualsiasi Azienda;
- i **Sistemi di Pianificazione e Controllo** devono rispondere sempre più ad una logica aperta ed interdipendente del Sistema Aziendale. Le logiche di progettazione degli strumenti e delle procedure quantitative, per troppo tempo fini a se stesse, pur mantenendo la loro validità, sono state man mano finalizzate e inserite in contesti sempre più ampi di interrelazione;
- ricerca della coerenza tra responsabilità economiche e responsabilità organizzative;
- integrazione degli strumenti di tipo economico, con strumenti in grado di elaborare indicatori relativi a variabili qualitative;
- i flussi di informativi di supporto ai processi decisionali come unico fine degli strumenti quantitativi;
- validazione dei supporti e delle procedure per la Pianificazione e Controllo solo in quanto capaci di attivare "processi di gestione strategica" in cui attori principali sono gli utenti e non le staff;
- sviluppo di sistemi contabili "orientati al futuro";

Bibliografia

- Amigoni F., Dal controllo strategico al controllo della dominanza, in Atti convegno "Club dei Controller", Milano, SDA, 1982
- Ansoff H.I., Declerk R.P., Hayes R.L., Strategic planning to strategic management, Chichester, Wiley, 1976
- Butera F., Il castello e la rete, Milano, Angeli, 1990
- Chandler A.D., Strategy and structure, Cambridge, MIT Press, 1962
- Gluck F.W., Kaufman S.P., Wallek A.S., "Strategic management for competitive advantage", H.B.R., Harvard, luglio/agosto 1980



Hussey D.E., "Developments in strategic management", International review of strategic management, vol. 1 1990

Lorange P., Corporate planning: an executive view point, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980

Newman W.H., Constructive control design and use of control system, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1975