

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 2

Pianificazione Strategica e Business Planning

Dagli obiettivi di lungo periodo al piano operativo: come costruire e utilizzare un business plan.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è la pianificazione strategica	4
3. L'analisi del contesto: strumenti fondamentali	6
4. Missione, visione e obiettivi strategici	9
5. Dalla strategia al piano operativo.....	11
6. Il business plan: struttura e contenuti.....	13
7. Le proiezioni economico-finanziarie nel business plan.....	16
8. La pianificazione a scenari	18
9. Il monitoraggio del piano nel tempo.....	19
10. Caso pratico guidato.....	21
11. Glossario dei termini chiave	23
12. Checklist finale e autoverifica.....	24
13. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	25

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso formativo dedicato al Business Manager, approfondendo uno strumento già accennato nella Dispensa 1: la pianificazione strategica, e il suo principale prodotto documentale, il business plan. Se la Dispensa 1 ha definito il ruolo e le sue responsabilità, questa dispensa entra nel merito di uno degli strumenti più importanti attraverso cui quel ruolo si esercita concretamente.

La pianificazione strategica risponde a una domanda apparentemente semplice ma cruciale: dove vogliamo arrivare, e come intendiamo arrivarci? Un Business Manager che sa rispondere con chiarezza a questa domanda, per la propria area di responsabilità, dispone di una bussola che orienta le decisioni quotidiane, riducendo il rischio di azioni scollegate o contraddittorie.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito la Dispensa 1 di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti concettuali e pratici della pianificazione strategica, applicabili sia alla gestione di un'intera impresa sia a una singola unità di business.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere che cos'è la pianificazione strategica e perché è rilevante per un Business Manager;
2. Conoscere i principali strumenti di analisi del contesto (SWOT, analisi PESTEL, analisi competitiva);
3. Distinguere missione, visione e obiettivi strategici;
4. Comprendere il percorso che collega la strategia al piano operativo;
5. Conoscere la struttura tipica di un business plan e le sue componenti economico-finanziarie;
6. Applicare i principi del monitoraggio del piano nel tempo.

2. Che cos'è la pianificazione strategica

La pianificazione strategica è il processo attraverso cui un'organizzazione, o una sua unità di business, definisce i propri obiettivi di medio-lungo periodo e le linee d'azione principali per raggiungerli, tenendo conto del contesto interno ed esterno in cui opera.

Perché pianificare, e non semplicemente reagire

Un'organizzazione può, in linea di principio, operare senza una pianificazione esplicita, limitandosi a reagire agli eventi man mano che si presentano. Questo approccio, per quanto talvolta inevitabile nel brevissimo periodo, espone a rischi significativi: decisioni contraddittorie prese in momenti diversi, dispersione di risorse su iniziative non coerenti tra loro, incapacità di cogliere per tempo opportunità che richiedono una preparazione anticipata.

Gli orizzonti temporali della pianificazione

- Pianificazione strategica: orizzonte tipicamente di tre-cinque anni, focalizzata su obiettivi di ampio respiro e posizionamento competitivo;
- Pianificazione tattica: orizzonte di uno-due anni, che traduce gli obiettivi strategici in programmi più concreti per le diverse funzioni aziendali;
- Pianificazione operativa: orizzonte annuale o infrannuale, che si concretizza tipicamente nel budget già presentato in altri percorsi di questa collana, e nei piani d'azione quotidiani.

Il collegamento tra i tre livelli

Un errore frequente è considerare questi tre livelli come compartimenti stagni: una buona pianificazione garantisce invece una coerenza verticale, in cui gli obiettivi operativi annuali derivano logicamente dalla pianificazione tattica, che a sua volta discende dalla pianificazione strategica di più ampio respiro. Un Business Manager efficace verifica costantemente questa coerenza, evitando che le urgenze quotidiane facciano perdere di vista la direzione strategica di fondo.

Un principio spesso richiamato nella letteratura manageriale: la pianificazione non è un esercizio che si esaurisce nella produzione di un documento, ma un processo continuativo di riflessione e aggiustamento, che accompagna la vita dell'organizzazione ben oltre il momento in cui il piano viene formalmente approvato.

3. L'analisi del contesto: strumenti fondamentali

Prima di definire obiettivi e strategie, un buon processo di pianificazione richiede una comprensione approfondita del contesto in cui l'organizzazione, o l'unità di business, si trova a operare. Presentiamo qui i principali strumenti di analisi, di larghissima diffusione nella pratica manageriale.

L'analisi SWOT

Lo strumento più noto e diffuso è l'analisi SWOT, acronimo di Strengths (punti di forza), Weaknesses (punti di debolezza), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce). I primi due elementi riguardano fattori interni all'organizzazione, sotto il suo controllo diretto; gli ultimi due riguardano fattori esterni, non direttamente controllabili ma da monitorare con attenzione.

Fattori interni	Fattori esterni
Punti di forza (Strengths): risorse, competenze o vantaggi distintivi dell'organizzazione	Opportunità (Opportunities): fattori esterni favorevoli che l'organizzazione potrebbe sfruttare
Punti di debolezza (Weaknesses): limiti o carenze interne che frenano la performance	Minacce (Threats): fattori esterni sfavorevoli che potrebbero danneggiare l'organizzazione

L'analisi PESTEL

Per un'analisi più sistematica del contesto esterno, si utilizza spesso l'analisi PESTEL, che esamina sei categorie di fattori macro-ambientali: Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ecologici (ambientali) e Legali. Questo strumento aiuta a non trascurare categorie di fattori esterni che, pur non essendo immediatamente evidenti, possono avere un impatto significativo sull'organizzazione nel medio periodo.

L'analisi competitiva: le cinque forze di Porter

Per comprendere la posizione competitiva di un'organizzazione all'interno del proprio settore, uno strumento largamente diffuso è il modello delle cinque forze competitive, che analizza: l'intensità della rivalità tra i concorrenti esistenti, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti, la minaccia di nuovi entranti nel mercato, e la minaccia di prodotti o servizi sostitutivi.

Come integrare questi strumenti in modo pratico

Per un Business Manager alle prime armi con questi strumenti, è utile un approccio graduale: iniziare con una SWOT semplice e onesta della propria area di responsabilità, arricchirla nel tempo con elementi di analisi PESTEL per i fattori esterni più rilevanti per il proprio settore specifico, e ricorrere all'analisi delle cinque forze competitive soprattutto quando si affrontano

decisioni di posizionamento strategico rilevanti, come l'ingresso in un nuovo mercato o il lancio di una nuova linea di prodotto.

Un errore frequente in chi si avvicina per la prima volta a questi strumenti è produrre un'analisi eccessivamente generica, con affermazioni vaghe non supportate da evidenze concrete. Una buona analisi SWOT, ad esempio, dovrebbe sempre essere accompagnata da esempi specifici e, ove possibile, da dati quantitativi che ne sostengano le affermazioni, secondo lo stesso principio di evidenza oggettiva già incontrato in altri percorsi di questa collana.

4. Missione, visione e obiettivi strategici

Una volta compreso il contesto, il passo successivo della pianificazione strategica consiste nel definire con chiarezza dove l'organizzazione, o l'unità di business, intende andare. Questo richiede di distinguere tre concetti spesso confusi tra loro.

La missione (mission)

La missione descrive la ragion d'essere dell'organizzazione: perché esiste, quale problema risolve, per chi. È tipicamente un enunciato stabile nel tempo, che non cambia se non in presenza di trasformazioni profonde del modello di business.

La visione (vision)

La visione descrive lo stato futuro desiderato, l'aspirazione di lungo periodo verso cui l'organizzazione tende. A differenza della missione, che descrive il presente, la visione proietta l'organizzazione in avanti nel tempo, offrendo una direzione ispirazionale a cui ancorare gli obiettivi più concreti.

Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici traducono la visione in traguardi più concreti e, idealmente, misurabili, da raggiungere in un orizzonte temporale definito (tipicamente il triennio o quinquennio già richiamato nel capitolo 2). È qui che si applica con profitto il criterio SMART già incontrato in altri percorsi di questa collana a proposito degli indicatori di performance: obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti.

Un esempio di articolazione

Livello	Esempio
Missione	Offrire soluzioni di logistica affidabili alle piccole imprese del territorio
Visione	Diventare il partner logistico di riferimento per le PMI della regione entro cinque anni
Obiettivo strategico	Aumentare la quota di mercato regionale dal 12% al 20% entro tre anni, mantenendo un margine operativo non inferiore all'8%

Un Business Manager che opera all'interno di un'organizzazione più ampia raramente definisce da solo missione e visione, tipicamente stabilite a livello di vertice aziendale; ha però un ruolo attivo nel tradurre questi elementi in obiettivi strategici specifici per la propria area di responsabilità, garantendo che siano coerenti con la direzione complessiva dell'organizzazione.

5. Dalla strategia al piano operativo

Definiti gli obiettivi strategici, il passo successivo consiste nel tradurli in azioni concrete, responsabilità specifiche e risorse allocate: il passaggio dalla strategia alla pianificazione operativa, spesso il punto più critico dell'intero processo, poiché è qui che molte buone strategie falliscono nell'implementazione pratica.

Il modello a cascata (goal cascading)

Una tecnica diffusa per garantire coerenza tra i diversi livelli di pianificazione è il modello a cascata: gli obiettivi strategici dell'organizzazione vengono scomposti in obiettivi più specifici per ciascuna area o funzione, che a loro volta si traducono in obiettivi individuali per i singoli collaboratori, garantendo che il contributo di ciascuno sia esplicitamente collegato alla direzione strategica complessiva.

Le iniziative strategiche

Per ciascun obiettivo strategico, è utile identificare un numero limitato di iniziative strategiche concrete — progetti, programmi, investimenti specifici — che ne rappresentano il principale veicolo di realizzazione. Coerentemente con il principio di selettività già incontrato in altri percorsi di questa collana, è preferibile concentrarsi su poche iniziative realmente prioritarie piuttosto che disperdere risorse su un numero eccessivo di progetti paralleli.

L'allocazione delle risorse

Ogni iniziativa strategica richiede risorse — economiche, umane, di tempo manageriale — che vanno esplicitamente allocate nel piano operativo. Un errore frequente è definire obiettivi ambiziosi senza un'adeguata riflessione sulle risorse effettivamente disponibili per realizzarli, generando piani sulla carta convincenti ma privi di reale possibilità di attuazione.

La responsabilizzazione (accountability)

Ogni iniziativa strategica dovrebbe avere un responsabile chiaramente identificato, con scadenze definite e indicatori di avanzamento misurabili, secondo la stessa logica di responsabilizzazione già incontrata in altri percorsi di questa collana a proposito dei centri di responsabilità nel controllo di gestione.

Un principio da ricordare

Una strategia brillante ma priva di un piano operativo concreto, con responsabilità e risorse chiaramente definite, resta un esercizio teorico. Al contrario, un piano operativo ben eseguito ma scollegato da una direzione strategica chiara rischia di produrre efficienza senza efficacia: fare bene le cose sbagliate. Il valore del Business Manager sta proprio nel presidiare la coerenza tra questi due livelli.

6. Il business plan: struttura e contenuti

Il business plan è il documento che formalizza il processo di pianificazione strategica e operativa, tipicamente utilizzato sia come strumento di gestione interna sia, in molti casi, come documento da presentare a soggetti esterni (banche, investitori, soci) per illustrare le prospettive di un'iniziativa imprenditoriale o di sviluppo.

Le sezioni tipiche di un business plan

1. Sintesi esecutiva (executive summary): una sintesi iniziale, di poche pagine, che presenta in modo chiaro e persuasivo gli elementi essenziali del piano, spesso l'unica parte che alcuni lettori (ad esempio un investitore con poco tempo) leggeranno con attenzione;
2. Descrizione dell'azienda o dell'iniziativa: storia, missione, struttura societaria, team di gestione;
3. Analisi di mercato e competitiva: applicazione degli strumenti già presentati nel capitolo 3 (SWOT, PESTEL, analisi competitiva);
4. Strategia e modello di business: come l'organizzazione intende generare valore e differenziarsi rispetto ai concorrenti;
5. Piano operativo: le iniziative concrete, con responsabilità e tempistiche, già illustrate nel capitolo 5;
6. Piano economico-finanziario: le proiezioni quantitative, approfondite nel prossimo capitolo;
7. Analisi dei rischi: i principali rischi identificati e le relative misure di mitigazione, applicando i principi di risk management già incontrati in altri percorsi di questa collana.

Business plan interno vs business plan per soggetti esterni

È utile distinguere tra un business plan a uso prevalentemente interno, orientato a guidare le decisioni gestionali quotidiane e spesso più snello e flessibile, e un business plan destinato a soggetti esterni, tipicamente più formale, dettagliato e orientato a costruire fiducia e credibilità presso il lettore, con un'attenzione particolare alla qualità espositiva e alla robustezza delle proiezioni economico-finanziarie.

Un errore frequente da evitare

Un errore comune, specie in chi si avvicina per la prima volta alla redazione di un business plan, è concentrarsi eccessivamente sulle proiezioni economico-finanziarie, trascurando la qualità dell'analisi strategica e di mercato che le sostiene. Un piano finanziario dettagliato ma costruito su ipotesi di mercato non realistiche o non adeguatamente supportate perde gran parte della propria credibilità e utilità pratica.

Un buon business plan non è un esercizio di ottimismo, ma un esercizio di realismo strutturato: dovrebbe rappresentare la migliore stima ragionata di ciò che potrebbe

accadere, comprensiva di ipotesi esplicite e di un'onesta valutazione dei rischi, non una narrazione costruita per convincere a ogni costo il lettore.

7. Le proiezioni economico-finanziarie nel business plan

Applicando al contesto del business plan gli strumenti già presentati in altri percorsi di questa collana (in particolare a proposito di budget e bilancio), presentiamo ora le componenti economico-finanziarie tipiche di un business plan.

Il conto economico previsionale

Analogamente al budget economico già illustrato in altri contesti, il conto economico previsionale del business plan proietta ricavi, costi e margini attesi per un orizzonte tipicamente triennale o quinquennale, articolato per anno (e, per il primo anno, spesso anche per trimestre o mese, per un maggiore dettaglio operativo).

Il piano degli investimenti

Elenca gli investimenti previsti (impianti, attrezzature, tecnologia, ristrutturazioni) necessari a realizzare la strategia delineata, con la relativa tempistica e le fonti di copertura finanziaria previste.

Il piano dei flussi di cassa (cash flow previsionale)

Come già sottolineato in altri percorsi di questa collana a proposito del budget finanziario, il piano dei flussi di cassa è spesso l'elemento più critico di un business plan: un'iniziativa può presentare un conto economico previsionale positivo ma generare, nelle prime fasi, un fabbisogno di cassa significativo, che va anticipato e adeguatamente finanziato per evitare crisi di liquidità anche in presenza di prospettive economiche favorevoli.

Il punto di pareggio (break-even)

Applicando lo strumento già presentato in altri percorsi di questa collana, un buon business plan dovrebbe indicare chiaramente il punto di pareggio previsto — il momento e il volume di attività a partire dal quale l'iniziativa inizia a generare margine positivo — elemento particolarmente rilevante per valutare la sostenibilità complessiva del piano.

L'analisi di sensitività

Poiché ogni proiezione si fonda su ipotesi che potrebbero non realizzarsi esattamente come previsto, è buona prassi accompagnare le proiezioni centrali con un'analisi di sensitività, che mostra come i risultati cambierebbero al variare delle principali variabili critiche (ad esempio un volume di vendite inferiore alle attese del 10-20%, o un aumento dei costi delle materie prime), un tema che sarà ulteriormente approfondito nel prossimo capitolo dedicato alla pianificazione a scenari.

Un consiglio pratico

Per un Business Manager che si avvicina per la prima volta alla costruzione di proiezioni economico-finanziarie, è utile partire da ipotesi esplicite e documentate per ciascuna voce rilevante (ad esempio: "si ipotizza una crescita del 5% annuo delle vendite, coerente con il trend degli ultimi tre esercizi"), piuttosto che da numeri privi di una motivazione tracciabile: questo rende il piano più credibile e, soprattutto, più facilmente rivedibile quando le ipotesi di partenza cambiano.

8. La pianificazione a scenari

Data l'intrinseca incertezza di qualunque proiezione di lungo periodo, una tecnica sempre più diffusa nella pianificazione strategica moderna è la costruzione di scenari alternativi, che permettono di preparare l'organizzazione a più possibili evoluzioni future, anziché affidarsi a un'unica previsione puntuale.

Perché un unico scenario non basta

Una proiezione unica, per quanto accuratamente costruita, rischia di generare una falsa sicurezza: il futuro, specie su orizzonti di più anni, è per sua natura incerto, e affidarsi a un unico numero atteso espone l'organizzazione al rischio di trovarsi impreparata qualora la realtà si discosti significativamente dalle ipotesi di partenza.

La costruzione di scenari tipici

8. Scenario di base (base case): la proiezione più probabile, costruita sulle ipotesi ritenute più realistiche al momento della pianificazione;
9. Scenario ottimistico (best case): una proiezione costruita su ipotesi favorevoli, ma comunque plausibili, non velleitarie;
10. Scenario pessimistico (worst case): una proiezione costruita su ipotesi sfavorevoli, utile per valutare la resilienza del piano e la soglia minima di sostenibilità dell'iniziativa;
11. Eventuali scenari specifici, costruiti attorno a rischi o opportunità particolarmente rilevanti per il contesto specifico (ad esempio l'ingresso di un nuovo concorrente, o l'apertura di un nuovo mercato).

Come utilizzare gli scenari nella pratica

La costruzione di scenari alternativi non serve solo a "prepararsi al peggio", ma soprattutto a identificare in anticipo i segnali che indicherebbero l'evoluzione verso l'uno o l'altro scenario, e le azioni correttive da attivare in ciascun caso. Un buon Business Manager definisce, per lo scenario pessimistico in particolare, un piano di contingenza (contingency plan) con azioni concrete da attivare qualora i segnali di allarme si manifestassero.

La pianificazione a scenari non è un esercizio accademico riservato alle grandi organizzazioni: anche un Business Manager di una piccola unità può trarre grande beneficio dal semplice esercizio di chiedersi, per ciascun obiettivo strategico rilevante, "che cosa faremmo se le cose andassero significativamente peggio (o meglio) di quanto previsto?", costruendo così una maggiore capacità di reazione tempestiva ai cambiamenti.

9. Il monitoraggio del piano nel tempo

Come già più volte richiamato in questa collana formativa a proposito del ciclo di controllo, un piano strategico o un business plan non è un documento da archiviare dopo la sua approvazione, ma uno strumento vivo, da monitorare e aggiornare periodicamente.

Il collegamento con il controllo di gestione

Gli strumenti di controllo di gestione già presentati in altri percorsi di questa collana — budget, analisi degli scostamenti, KPI, reporting direzionale — trovano qui una diretta applicazione: il piano strategico definisce gli obiettivi di riferimento, mentre gli strumenti di controllo di gestione permettono di verificare periodicamente se l'organizzazione si sta effettivamente muovendo nella direzione prevista.

La revisione periodica del piano

È buona prassi sottoporre il piano strategico a una revisione periodica, tipicamente annuale, che non significa necessariamente riscriverlo da capo, ma verificarne la validità alla luce degli eventi intercorsi, aggiornando le proiezioni e, se necessario, rivedendo obiettivi o iniziative che si siano rivelati non più adeguati al contesto mutato.

Il rolling plan

Analogamente al rolling forecast già presentato in altri percorsi di questa collana a proposito del budget, alcune organizzazioni adottano un approccio di pianificazione strategica continuativa (rolling plan), che estende periodicamente l'orizzonte di pianificazione in avanti, mantenendo sempre una proiezione aggiornata sui successivi tre-cinque anni, anziché ripartire da zero a ogni nuovo ciclo di pianificazione annuale.

Comunicare gli aggiornamenti del piano

Un aspetto spesso sottovalutato riguarda la comunicazione degli aggiornamenti del piano strategico verso il team e gli altri stakeholder rilevanti: un piano aggiornato ma non comunicato efficacemente rischia di generare disallineamento tra la direzione realmente perseguita dall'organizzazione e la comprensione che ne hanno collaboratori e altre funzioni aziendali.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

La pianificazione strategica, in tutte le sue fasi — analisi del contesto, definizione degli obiettivi, costruzione del piano operativo e del business plan, gestione degli scenari, monitoraggio nel tempo — segue la stessa logica di ciclo già incontrata più volte in questa collana formativa: pianificare, agire, verificare, correggere. Comprendere questo filo conduttore aiuta ad applicare con maggiore sicurezza gli strumenti qui presentati a qualunque contesto specifico ci si trovi ad affrontare.

Gli strumenti di reporting per il monitoraggio strategico

Oltre ai tradizionali strumenti di controllo di gestione, molte organizzazioni strutturate adottano un vero e proprio cruscotto strategico, distinto dal reporting operativo di breve periodo, che riporta con cadenza tipicamente trimestrale lo stato di avanzamento delle iniziative strategiche e il relativo impatto sugli obiettivi di medio periodo. Un buon cruscotto strategico applica lo stesso principio di selettività già incontrato a proposito dei KPI in altri percorsi di questa collana: pochi indicatori realmente rilevanti, collegati esplicitamente agli obiettivi strategici definiti, piuttosto che un'esposizione dispersiva di dati operativi di dettaglio.

Chi coinvolgere nel monitoraggio

Un errore frequente è che il monitoraggio del piano strategico resti un'attività isolata del solo Business Manager o della sola direzione, senza un reale coinvolgimento del team. Condividere periodicamente lo stato di avanzamento del piano con i collaboratori, applicando i principi di comunicazione e coinvolgimento già illustrati nella Dispensa 1 di questo percorso, rafforza il senso di responsabilità condivisa verso gli obiettivi e facilita l'emersione tempestiva di segnali di scostamento percepiti direttamente sul campo, spesso prima ancora che emergano dai dati aggregati.

10. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica in sequenza gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Business Manager di una divisione che produce componenti per l'industria alimentare, all'interno di un gruppo di medie dimensioni, viene incaricato di predisporre il piano strategico triennale della propria divisione, in un contesto di mercato caratterizzato da una crescente attenzione dei clienti verso la sostenibilità ambientale dei fornitori.

Passo 1 — Analisi del contesto

Applicando gli strumenti del capitolo 3, il Business Manager conduce un'analisi SWOT che evidenzia, tra i punti di forza, una solida reputazione di affidabilità con i clienti storici, e tra le minacce, la crescente richiesta di certificazioni di sostenibilità da parte dei principali clienti, non ancora possedute dalla divisione. L'analisi PESTEL conferma un trend normativo europeo verso maggiori requisiti ambientali per i fornitori del settore alimentare.

Passo 2 — Definizione degli obiettivi strategici

Coerentemente con la visione di gruppo di diventare un fornitore di riferimento per l'industria alimentare europea, il Business Manager definisce un obiettivo strategico specifico per la propria divisione: ottenere una certificazione di sostenibilità ambientale riconosciuta entro diciotto mesi, e aumentare la quota di fatturato proveniente da clienti che richiedono tali requisiti dal 30% al 50% entro tre anni.

Passo 3 — Costruzione del piano operativo

Applicando il modello a cascata del capitolo 5, l'obiettivo viene tradotto in iniziative concrete: un progetto di adeguamento degli impianti (con responsabile e budget dedicato), un percorso di certificazione con un ente esterno, e una revisione della comunicazione commerciale verso i clienti target, ciascuna con scadenze e responsabili specifici.

Passo 4 — Costruzione degli scenari

Applicando la pianificazione a scenari del capitolo 8, il Business Manager costruisce uno scenario pessimistico in cui il processo di certificazione richiede più tempo del previsto, definendo un piano di contingenza che prevede la comunicazione anticipata ai clienti chiave dello stato di avanzamento, per preservare la relazione di fiducia anche in caso di ritardo.

Passo 5 — Monitoraggio nel primo anno

Al termine del primo anno, il Business Manager conduce una revisione del piano, verificando attraverso gli strumenti di controllo di gestione già acquisiti in altri percorsi di questa collana lo stato di avanzamento delle iniziative, e comunica gli esiti sia al proprio team sia alla direzione di gruppo, aggiornando le proiezioni per l'anno successivo alla luce dei risultati effettivamente conseguiti.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come gli strumenti di pianificazione strategica, lungi dall'essere un esercizio puramente teorico, permettano a un Business Manager di anticipare un cambiamento di contesto (le nuove richieste di sostenibilità dei clienti) e di strutturare una risposta organizzata, con obiettivi chiari, iniziative concrete e un piano di gestione dei rischi, invece di subire passivamente l'evoluzione del mercato.

11. Glossario dei termini chiave

Come per la dispensa precedente di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Pianificazione strategica	Processo attraverso cui un'organizzazione definisce obiettivi di medio-lungo periodo e le principali linee d'azione per raggiungerli.
Analisi SWOT	Strumento di analisi che esamina punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce di un'organizzazione.
Analisi PESTEL	Strumento di analisi del contesto macro-ambientale (Politico, Economico, Sociale, Tecnologico, Ecologico, Legale).
Missione	Enunciato che descrive la ragion d'essere di un'organizzazione.
Visione	Enunciato che descrive lo stato futuro desiderato verso cui un'organizzazione tende.
Business plan	Documento che formalizza la pianificazione strategica e operativa di un'iniziativa, comprensivo di proiezioni economico-finanziarie.
Pianificazione a scenari	Tecnica che costruisce proiezioni alternative (base, ottimistico, pessimistico) per prepararsi a diverse evoluzioni future.
Piano di contingenza	Insieme di azioni predefinite da attivare qualora si manifestino i segnali di uno scenario sfavorevole.

12. Checklist finale e autoverifica

Come per la dispensa precedente, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

12. Sapresti spiegare la differenza tra pianificazione strategica, tattica e operativa?
13. Ricordi che cosa analizzano l'analisi SWOT, l'analisi PESTEL e le cinque forze di Porter?
14. Sapresti distinguere missione, visione e obiettivi strategici con un esempio?
15. Ricordi le principali sezioni di un business plan?
16. Sapresti spiegare perché il piano dei flussi di cassa è spesso l'elemento più critico di un business plan?
17. Ricordi la logica della pianificazione a scenari e a cosa serve un piano di contingenza?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 3, dedicata alla lettura e interpretazione del bilancio per il manager non tecnico. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al business plan e alla pianificazione a scenari.

13. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sulla strategia aziendale e sugli strumenti di analisi competitiva;
- Modelli e template di business plan disponibili presso Camere di Commercio e incubatori d'impresa;
- Strumenti digitali di pianificazione finanziaria e costruzione di proiezioni economico-finanziarie;
- Percorsi di formazione executive in strategia aziendale, per chi desiderasse un approfondimento più strutturato.

Chiusura della Dispensa 2

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, approfondendo gli strumenti della pianificazione strategica e del business plan. La dispensa successiva affronterà la lettura e interpretazione del bilancio in chiave manageriale, completando gli strumenti economico-finanziari di base necessari al ruolo.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026