

18 giugno 2025

Lettera all'Imprenditore n. 383

The logo for Benedetti&Co features a red square on the left containing a white letter 'B'. To the right of the square, the words 'Benedetti&Co' are written in a dark grey, sans-serif font.

## Dal Piano Strategico al Piano d'Azione



*“La strategia senza azione è un sogno.  
L'azione senza strategia è un incubo.”*

*Proverbio giapponese*

Il Piano Strategico è un documento chiave per la gestione aziendale, che definisce la visione a medio-lungo termine di un'impresa e i passaggi necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il Piano rappresenta una mappa per orientarsi nel proprio contesto e mercato di riferimento, che può essere più o meno complesso, ma sempre in continuo cambiamento. Tale piano definisce oltre al punto di partenza, anche la rotta da seguire, traducendo la visione aziendale in azioni concrete e mirate.

Il Piano Strategico non è solo un insieme di obiettivi, ma un quadro completo che integra analisi, pianificazione e azioni concrete da realizzare. La sua funzione principale è quella di connettere la mission aziendale con una

visione chiara del futuro e i passi necessari per realizzarla, sempre nel rispetto dei valori che guidano l'organizzazione.

Questo documento, inoltre, andrebbe monitorato e aggiornato periodicamente, per assicurare che rimanga rilevante ed efficace.

Il Piano Strategico è pertanto lo strumento che orienta l'azienda verso il successo, garantendo coerenza e capacità di adattamento.

### **Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione**

Una volta realizzato un buon Piano Strategico, una delle sfide principali per l'impresa è tradurlo in azioni concrete, efficaci e misurabili che impattino direttamente sulle performance dell'azienda. Troppe aziende si fermano alla pianificazione, senza riuscire a innescare un piano operativo coerente e strutturato. Per evitare che il Piano Strategico resti un documento teorico, è essenziale costruire un **piano d'azione** che colleghi le intenzioni con l'operatività dell'organizzazione.

Il primo passo è suddividere gli obiettivi strategici generali in **obiettivi specifici e misurabili**. Questa scomposizione consente di collegare le finalità di lungo periodo a risultati intermedi più facilmente gestibili e monitorabili. Ogni obiettivo specifico deve essere chiaro, raggiungibile, misurabile nel tempo e attribuito a un'area, una funzione aziendale oltre che a un responsabile. Una buona prassi consiste nell'utilizzare il modello SMART, secondo cui gli obiettivi devono essere Specifici, Misurabili, Attuabili, Rilevanti e Temporalizzati.

Dagli obiettivi si passa poi alla definizione dei piani d'azione, ovvero all'individuazione delle attività necessarie per raggiungerli. Ogni piano operativo dovrebbe contenere:

- ✓ una descrizione delle attività da realizzare
- ✓ il responsabile e il team di lavoro
- ✓ le risorse da allocare
- ✓ i tempi previsti
- ✓ gli indicatori di performance (KPI)

Questo piano deve essere realistico e condiviso con le persone che saranno chiamate a realizzarlo. La partecipazione dei team fin dalla fase di progettazione rafforza il senso di appartenenza e l'impegno verso gli obiettivi comuni.

### **Allocazione delle risorse e coinvolgimento delle persone**

Tradurre la strategia in azione richiede un'attenta pianificazione delle risorse. Non si tratta solo di budget finanziari, ma anche e soprattutto di risorse umane, tecnologiche e logistiche. L'allocazione deve essere coerente con le priorità strategiche e deve tener conto delle effettive capacità dell'organizzazione. È spesso utile distinguere tra risorse minime necessarie (per garantire la fattibilità) e risorse ideali (per massimizzare l'impatto). È fondamentale, inoltre, considerare che le persone sono il motore dell'attuazione strategica: coinvolgerle significa comunicar loro chiaramente la direzione da intraprendere, spiegare perché certe azioni sono necessarie e creare un clima di fiducia. È fondamentale che i leader di ogni livello si facciano portavoce del Piano Strategico, traducendolo in comportamenti quotidiani, decisioni operative e momenti di ascolto. Una leadership diffusa consente di accelerare l'integrazione del piano nella cultura aziendale.

### **Monitoraggio, feedback e aggiornamento**

Ogni azione pianificata deve essere accompagnata da strumenti di controllo. Il **monitoraggio continuo** delle azioni per implementare il Piano Strategico consente di verificare l'efficacia delle attività e di intervenire tempestivamente in caso di scostamenti. Il controllo non deve essere solo retrospettivo, ma anche prospettico: si tratta di leggere i segnali deboli, interpretare gli indicatori e fare aggiustamenti in corso d'opera. Gli strumenti possono essere report periodici, dashboard, riunioni di verifica e audit interni. Un piano strategico efficace non è mai statico. La traduzione in azioni è un processo ciclico, in cui il feedback dal campo permette di apprendere e migliorare. Le aziende che riescono ad apprendere dalle proprie esperienze e dai risultati conseguiti sviluppano un maggior vantaggio competitivo nel tempo. È utile istituire momenti dedicati al confronto, alla raccolta di suggerimenti, alla valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi. Per assicurare coerenza tra la strategia e l'azione quotidiana è essenziale che tutti i livelli organizzativi siano allineati. Questo significa che i singoli dipartimenti devono comprendere come il proprio lavoro contribuisca alla strategia generale. Le riunioni interfunzionali, i sistemi di comunicazione interna e le piattaforme collaborative giocano un ruolo chiave nell'alimentare questo allineamento.

In conclusione, tradurre il Piano Strategico in azioni significa concretizzare la visione aziendale nel quotidiano, **superando il divario tra il dire e il fare**. Serve metodo, disciplina, ma anche capacità di coinvolgimento e leadership. Le aziende che riescono a rendere operativa la propria strategia sono quelle che costruiscono un futuro sostenibile e coerente. Il Piano Strategico diventa così non solo un documento, ma un *modus operandi*, che guida scelte, comportamenti e risultati. La strategia prende forma nelle azioni: è lì che si misura la sua reale efficacia.

**Benedetti&Co**, da oltre vent'anni, grazie alle sue competenze e alla sua esperienza, è in grado di supportare imprenditori e manager nella definizione di piani strategici e piani d'azione. Per minimizzare il rischio di "rigetto" da parte dell'organizzazione, promuoviamo Piani Strategici Partecipativi che coinvolgono un maggior numero di attori sin dalla fase di definizione della strategia e redazione del piano. Questo approccio si dimostra utile in quanto da un lato, riunisce i diversi punti di vista su un unico tavolo, migliorando la qualità delle decisioni prese, dall'altro lato, aumenta il senso di appartenenza delle persone coinvolte.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7  
25128 Brescia  
tel. +39 030 205 48 03  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Milano

Via G. Zanella 41  
20133 Milano  
tel. +39 02 80505774  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,  
Ajanta Building Flat 1.  
LD Ruparel -  
Marg. Malabar Hill  
tel. +91 - 9820088817