MANAGEMENT

Quando la strategia sopravvive all'organizzazione

Priorità e persone per trasformare la complessità in vantaggio competitivo

Massimo Ghetti
Silvia Pinciroli



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Massimo Ghetti
Silvia Pinciroli

Quando la strategia sopravvive all'organizzazione

Priorità e persone per trasformare la complessità in vantaggio competitivo

Prefazione di Silvio Fauner

FRANCOANGELI

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835198505

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Dedicato a chi sceglie

Indice

Prefazione
di Silvio Fauner pag. 11

Introduzione » 13

1. Quando la strategia non guida le decisioni » 16
Perché le strategie diventano contendibili » 17
Validare è diverso da definire » 18
La strategia come sistema » 19
L'illusione del controllo » 19

2. Perché le organizzazioni non eseguono? » 21
L'alibi dell'esecuzione » 21
Silos, incentivi, governance e cultura » 22
Il costo invisibile della disconnessione » 22
Viverlo sulla propria pelle » 23

3. Dall'osservazione all'azione » 26
Il *qui e ora* strategico » 26
Trovare il punto di congiunzione » 27
Pensare per decidere, non per descrivere » 28

4. Pensare l'organizzazione come sistema » 30
Intervenire su singole iniziative non funziona » 30
Interdipendenze, *trade-off* e priorità » 31
La strategia come architettura » 32

5. Uno strumento per orientarsi pag. 34
La mappa che guida l'osservazione della struttura organizzativa » 35
Connessioni tra dimensioni interdipendenti » 36
Quando il sistema è sbilanciato » 37

6. Il posizionamento strategico » 38
Connessioni, dipendenze e colli di bottiglia » 40
Rendere visibile l'impalcatura » 40
Assegnare le posizioni in base alla rilevanza » 41
Le conversazioni che contano davvero » 41
Dalla rilevanza alla solidità » 43

7. Il Motore della crescita » 45
Dove il valore prende forma e dove inizia a svanire » 45
Velocità, coerenza e attrito organizzativo » 47
Come l'azienda crea, cattura e protegge valore » 48
Misurare la qualità della redditività, non solo il suo livello » 50
Il vantaggio competitivo reale, non quello raccontato » 51
Dalla relazione transazionale al valore nel tempo » 53
Decisioni informate e azioni consapevoli » 54
Una lettura coordinata del Motore della crescita aziendale » 55

8. La Piattaforma delle capacità » 57
La piattaforma che rende eseguibile la crescita » 57
Le persone, oltre le risorse umane » 57
Un'eredità che non è solo patrimonio » 59
Le persone di oggi fanno le aziende di domani » 60
Le risorse che creano valore » 62
La cura della longevità aziendale » 63
L'ecosistema che influenza la strategia » 65
Gli investimenti che fanno evolvere l'organizzazione » 66
Una piattaforma da rendere visibile » 68

9. La Spina dorsale dell'esecuzione » 69
Il filo tecnologico che regge la trama operativa » 69
Le ambizioni trasformate in realtà » 70
Dove la promessa diventa valore » 71
Quello che l'azienda restituisce alla terra » 72

Quello che l'azienda restituisce alle comunità pag. 74
Garantire l'esecuzione senza soffocarla » 75
Un'organizzazione viva è un organismo che si adatta ed evolve » 76

10. Il Canvas *Strategy²Execution* » 78
Struttura e utilizzo del Canvas » 79
Cosa fare, cosa rinviare, cosa non fare » 80

11. Applicarlo in azienda » 82
Da dove partire » 82
Evitare le scorciatoie » 83
Il ruolo del facilitatore » 84
Allineamento tra leadership e organizzazione » 85

12. Sistema e individui: la lezione di Deming » 88
Il presupposto » 89
La responsabilità del management » 89
Special Causes e *Faults of the System* » 90
Trovare il punto di intervento » 91

13. La tecnologia non decide » 93
Perché la tecnologia da sola non basta » 93
Quando ha senso introdurre tecnologia » 94
Lo *smart failure* come requisito della trasformazione tecnologica » 96
PMI, startup, big company: tre scenari per tre tipi di organizzazioni » 97
Le grandi forze tecnologiche che stanno ridisegnando l'organizzazione » 99
Ripensare i processi: dal flusso lineare al sistema adattivo » 100
Misurare l'impatto: dal *business value al system value* » 102
La strategia orienta, la tecnologia abilita l'execution » 103

14. La ricerca di un *purpose* » 105
Oltre il business, senza ideologia » 105
I falsi miti del *purpose* » 106
Il nodo dei *trade-off* che molti preferiscono evitare » 108
Perché il tema è rilevante » 109

Il Canvas come cartina tornasole del *purpose* pag. 111
I segnali che mostrano un *deep purpose* » 112
Un *deep purpose*, per definizione, non può restare interno al perimetro aziendale » 113

15. Eseguire è il primo passo per cambiare » 116
Perché serve un nuovo sguardo » 116
Leggere se stessi come sistema » 117
La strategia del fallimento » 119
Il sistema personale: tre dimensioni per leggere chi sei » 120
La grammatica del contesto » 122
La capacità di restare nel dubbio » 123
L'esecuzione come agente di cambiamento » 123

Ringraziamenti » 125

Riferimenti bibliografici » 127

Prefazione

*di Silvio Fauner**

Nello sport, soprattutto ad alto livello, si parla molto di talento, preparazione, tecnica e motivazione. Sono elementi fondamentali, ma chi ha vissuto per anni dentro una squadra sa che raramente sono sufficienti da soli per raggiungere un grande risultato. La medaglia d'oro conquistata con la staffetta italiana ai Giochi Olimpici di Lillehammer nel 1994 non è stata il frutto di un singolo momento straordinario. È stata la conseguenza di anni di lavoro, di scelte coerenti, di allenamenti costruiti attorno a priorità condivise e, soprattutto, della capacità di un gruppo di persone di muoversi nella stessa direzione. Una squadra può avere atleti eccellenti, ma se ognuno interpreta l'obiettivo a modo proprio difficilmente riuscirà a esprimere tutto il suo potenziale. Lo stesso vale per le organizzazioni. Nel corso della mia esperienza prima come atleta e poi come tecnico delle squadre nazionali ho imparato che il problema raramente è la mancanza di ambizione o di visione. Più spesso la difficoltà nasce quando quella visione non si traduce in comportamenti coerenti, quando le priorità non sono comprese allo stesso modo da tutti e quando le decisioni quotidiane iniziano a seguire logiche diverse.

È un fenomeno che nello sport si percepisce immediatamente. Un piano di allenamento può essere perfetto sulla carta, ma se non esiste una comprensione condivisa degli obiettivi, dei sacrifici necessari e delle rinunce da accettare, il risultato finale sarà inevitabilmente inferiore alle aspettative. Non basta sapere dove si vuole arrivare: bisogna costruire un sistema che permetta a ogni persona di contribuire concretamente a quel percorso.

* Allenatore di sci nordico, ex fondista italiano e medaglia d'oro olimpica nella staffetta 4x10 km alla XVII edizione dei giochi olimpici invernali di Lillehammer 1994.

Leggendo le pagine di questo libro ho ritrovato molti principi che ho visto all'opera nello sport di alto livello. Gli autori ci ricordano che la strategia non è un documento, ma un insieme di scelte che devono mantenere coerenza nel tempo. Ci mostrano come il successo non dipenda soltanto dalla qualità delle idee, ma dalla capacità di trasformarle in azioni coordinate e sostenibili. Particolarmente interessante è l'approccio sistemico proposto nel libro. Nello sci di fondo, come in qualsiasi disciplina complessa, la prestazione non è mai il risultato di un singolo fattore. Preparazione atletica, tecnica, materiali, recupero, organizzazione, gestione delle persone e capacità decisionale formano un sistema interdipendente. Quando uno di questi elementi perde allineamento, l'intera prestazione ne risente. Le organizzazioni non sono diverse. Anche qui il risultato emerge dall'interazione continua tra crescita, competenze, processi, leadership e persone. Comprendere queste relazioni significa superare una visione frammentata e iniziare a vedere l'azienda come un organismo vivo, nel quale ogni scelta produce effetti che si propagano ben oltre il proprio ambito immediato. Ho apprezzato anche l'attenzione che il libro dedica al rapporto tra sistema e individui. Da allenatore ho imparato che il cambiamento non si ottiene semplicemente chiedendo alle persone di fare di più o di impegnarsi maggiormente. Occorre creare le condizioni affinché possano esprimere il loro potenziale all'interno di un contesto chiaro, coerente e orientato verso uno scopo condiviso. Quando il sistema funziona, le persone riescono a dare il meglio di sé. Quando il sistema è confuso o contraddittorio, anche i migliori talenti finiscono per disperdere energie.

Questo libro offre strumenti concreti, ma soprattutto propone un modo diverso di osservare le organizzazioni. Invita dirigenti, imprenditori e manager a interrogarsi non soltanto sulle strategie che formulano, ma sulla loro reale capacità di tradurle in comportamenti, decisioni e risultati. Perché, alla fine, sia nello sport sia nelle organizzazioni, la differenza non la fanno le intenzioni. La fanno la chiarezza delle scelte, la disciplina nel perseguirle e la capacità di far lavorare un intero sistema nella stessa direzione.

È questa la sfida che gli autori affrontano nelle pagine che seguono. Ed è una sfida che vale la pena raccogliere.

Introduzione

Il fatturato cresce, ma il margine no. Nella casella di posta trovi un'e-mail del CFO, con allegato un file di trenta slide di KPI perfettamente allineati. Eppure, la sensazione è quella di guidare nella nebbia: i numeri ci sono, la direzione molto meno.

La sala riunioni del comitato di direzione è piena. Il direttore commerciale rivendica mesi di "forte spinta sul mercato", con un elenco di nuove iniziative, nuovi segmenti, nuove promozioni. La direttrice HR fa notare che i team sono al limite, che si moltiplicano i segnali di stanchezza, che le persone faticano a vedere "il senso" di tutti quei progetti. Il responsabile *operations* chiede di rallentare: "Stiamo promettendo cose che la fabbrica e i processi non riescono ancora a sostenere". Ognuno ha ragione dal proprio punto di vista. Nessuno però riesce a spiegare come tutte quelle ragioni possano stare insieme.

Guardando una lavagna piena di parole – crescita, innovazione, digitalizzazione, nuovi mercati, internazionalizzazione – tutto appare importante, tutto urgente, tutto contemporaneamente in cima alla lista. In quel momento ti rendi conto che l'azienda ha un piano, obiettivi chiari, iniziative avviate, ma manca un criterio condiviso per distinguere ciò che è davvero strategico da ciò che è semplicemente legittimo, interessante, desiderabile. La strategia c'è, ma ognuno la sta tirando verso di sé.

Dall'altra parte c'è un imprenditore di seconda generazione in un'azienda familiare, che vive una doppia sfida: guidare il passaggio generazionale e trovare persone "giuste" da inserire in ruoli chiave. La strategia del fondatore è rimasta a lungo "scritta nella testa", fatta di relazioni e intuizioni più che di scelte esplicite, mentre oggi l'azienda deve affrontare nuovi mercati, digitalizzazione e modelli di business diversi. In questo contesto, le posizioni ruotano, i giovani talenti faticano a vedere un percorso chiaro e la frase "non si trovano più persone valide" diventa la

giustificazione ricorrente. Il problema però non si risolve continuando ad attribuirlo solo a una causa esterna: senza un sistema leggibile di priorità, che chiarisca che cosa è davvero strategico e quale ruolo ciascuno è chiamato a giocare, anche le persone migliori fanno fatica a restare e a mettere a terra azioni di cambiamento.

Se ti riconosci almeno un po' in una di queste situazioni, questo libro è scritto anche per te. Non per proporre un'ennesima teoria su "come definire la strategia", ma per colmare il vuoto che si apre subito dopo: quando bisogna verificare se ciò che è stato deciso è comprensibile, coerente e sostenibile per l'organizzazione reale, con le sue risorse, le sue interdipendenze e i suoi vincoli. Offre una lente per rileggere la strategia esistente come un sistema: mettere in fila i suoi elementi fondamentali, far emergere punti di forza e fragilità, esplicitare i *trade-off* impliciti e costruire un riferimento condiviso su poche priorità non negoziabili. L'ipotesi di fondo è che la maggior parte delle organizzazioni non abbia un problema di idee, ma di allineamento. Quando ogni funzione, *business unit* o livello gerarchico si sente legittimato a "tirare" la strategia verso il proprio ambito, la conseguenza è un portafoglio crescente di iniziative, indicatori e progetti che, presi singolarmente, hanno tutti una loro logica ma che, nel complesso, non compongono un disegno coerente. Noi interveniamo qui: aiutandoti a trasformare questo rumore strategico in un'architettura visibile, discutibile e praticabile.

Per farlo, la prima parte del libro entra dentro le organizzazioni e ne svela i meccanismi reali: perché la strategia diventa contendibile, come silos, incentivi, governance e cultura alimentano il costo invisibile della disconnessione, in che modo l'illusione del controllo – piani dettagliati e KPI impeccabili – può sostituire il confronto sui *trade-off*. È qui che introduciamo l'idea di strategia come sistema e proponiamo una mappa dell'organizzazione articolata in tre aree – il *Motore della crescita*, la *Piattaforma delle capacità* e la *Spina dorsale dell'esecuzione* – per osservare l'azienda non come somma di funzioni, ma come sistema vitale interdipendente.

La seconda parte introduce il Canvas *Strategy²Execution*, uno strumento per passare dall'osservazione all'azione. Il Canvas aiuta a posizionare gli elementi chiave in base alla loro rilevanza e alla loro solidità nel *qui e ora* strategico, facendo emergere sbilanciamenti, colli di bottiglia e zone di rischio. Una piattaforma di conversazione che costringe leadership e team a esplicitare ciò che di solito resta implicito: quali elementi mettiamo in prima linea, quali accettiamo di arretrare, dove stiamo caricando troppo peso su fondamenta deboli. Da questo lavoro discende un piano di azione meno ampio ma più denso: scegliere su cosa investire, cosa rinviare, cosa smettere di fare.

La terza sezione affronta alcuni dilemmi tipici delle organizzazioni evolute, spostando lo sguardo sempre più vicino al punto in cui la strategia diventa comportamento: si va, dunque, dal rapporto, spesso conflittuale, tra sistema e individui, alla tecnologia vista come possibile panacea di tutti i problemi che, se non adottata all'interno di un contesto strategico, rischia di diventare un'ulteriore complicazione; dalla gestione del cambiamento – dove diventa necessario considerare l'individuo stesso come sistema e riconoscere che "eseguire" in modo diverso è spesso il primo passo per riuscire a cambiare davvero – alle ambizioni di molte organizzazioni che intendono perseguire un proposito nobile oltre a quello del puro business.

È un invito, rivolto a chi ha responsabilità di impresa, a fare un passo spesso rimandato: rendere visibile la struttura delle proprie scelte, accettare che non tutto può essere prioritario, costruire un linguaggio comune che colleghi strategia, execution e cambiamento. Con la promessa implicita di non voler semplificare la complessità con formule magiche o ricette universali, ma di renderla leggibile, per permettere a imprenditori, manager e team di prendere decisioni più consapevoli e costruire organizzazioni che non solo facciano di più, ma facciano meglio ciò che conta davvero.

1 Quando la strategia non guida le decisioni

Se la strategia fosse un piano, basterebbe scriverlo.
Se fosse una decisione, basterebbe prenderla

Negli ultimi decenni la strategia è stata progressivamente trasformata in un oggetto, un documento, una presentazione o uno *statement* che la contiene e le dà forma. È un fenomeno diffuso, dove l'output del processo di pianificazione strategica, una volta approvato e comunicato, diventa un riferimento formale e cristallizzato mentre la strategia reale inizia a vivere altrove, nelle decisioni e nelle azioni quotidiane. Pensare che "la forma è sostanza" può essere fuorviante perché accarezza l'idea che la strategia possa essere contenuta e la sua coerenza possa essere garantita dalla sua formalizzazione, in ciò che è scritto anziché in ciò che tiene insieme le scelte nel tempo.

> *La strategia non è un documento, ma un processo continuo di apprendimento, allineamento e adattamento.*
>
> (Clear Mission Consulting, *Strategy is a Process, Not a Document*, 2024)

Nel momento stesso in cui una strategia è formalizzata, l'esecuzione diventa il terreno su cui ognuno cerca di interpretarla, e spesso di piegarla, secondo il proprio punto di vista, le proprie responsabilità, i propri obiettivi, in una dinamica nota dove tutti dichiarano di lavorare *in linea con la strategia*, ma lo fanno in direzioni diverse. Il problema non è che la strategia non venga eseguita, ma che non è mai stata validata come sistema di scelte concrete, condivise e realmente prioritizzate. Non esiste alcuna realtà aziendale dove tutto può essere fatto o tutto può essere prioritario eppure, senza un riferimento chiaro, ogni funzione tende a tirare la strategia – e con essa i budget, le decisioni importanti e i centri potere – verso di sé, trasformandola da guida comune a terreno di negoziazione permanente. Molti studi sullo *strategy-execution gap* mostrano che le trasformazioni falliscono non per mancanza di ambizione, ma per eccesso di priorità,

quando si vogliono portare avanti simultaneamente troppe iniziative strategiche, ma l'efficacia si riduce sensibilmente, perché risorse e attenzione vengono disperse. È in questo spazio che si apre l'opportunità per ripensare a come si passa dalla fase di *definizione* della strategia, a quella in cui è necessario validarla e farla scendere in modo efficace su tutta l'organizzazione, rendendo espliciti gli elementi fondamentali che la compongono, mettendone in evidenza i punti di forza e le aree critiche, e costruendo un piano di azione chiaro, strutturato e focalizzato su ciò che conta davvero. L'obiettivo non è aggiungere nuove idee strategiche, ma creare un punto di incontro condiviso – sia nell'impostazione strategica, sia nei risultati attesi – che permetta all'organizzazione di muoversi nella stessa direzione, consapevole di cosa è prioritario e, soprattutto, di cosa non lo è.

Perché le strategie diventano contendibili

Per come viene spesso formulata, la strategia è sufficientemente chiara da essere condivisa, ma sufficientemente ampia da essere reinterpretata nella fase di esecuzione, diventando un terreno di confronto dove emergono le ambiguità, le interpretazioni divergenti e, spesso, le tensioni latenti all'interno dell'organizzazione. Obiettivi come "crescere", "innovare", "migliorare l'esperienza del cliente" o "aumentare l'efficienza" sono difficilmente contestabili ma al contempo facilmente contendibili. Ognuno può essere tradotto in iniziative molto diverse, a seconda della funzione, del ruolo o degli incentivi di chi le interpreta.

> *La sola capacità di execution non è sufficiente a sostituire una declinazione della strategia chiara. Senza un sistema esplicito di scelte e trade-off, anche l'organizzazione più efficiente rischia di correre nella direzione sbagliata o di disperdere energie in iniziative non allineate.*
> (Meier J. D., *Execution Isn't Strategy*, 2025)

Da questa prospettiva l'allineamento delle attività con il piano non è un problema da risolvere a valle, ma una lente attraverso la quale mettere alla prova la qualità dell'impostazione a monte, perché, se le scelte non sono leggibili, condivise o sono state assegnate priorità poco chiare, le persone saranno costrette a reinterpretarle localmente, trasformando l'impianto strategico in un dispositivo di giustificazione a posteriori più che in una guida comune.

Quante volte abbiamo visto accadere che ogni funzione aziendale, a partire dal *line manager*, si ritiene titolata a portare avanti la propria

agenda di iniziative, investendo tempo e discussioni nella ricerca del compromesso interno? Le persone cercano legittimità del loro operato facendolo rientrare sotto l'ombrello strategico, a volte per opportunismo, ma più frequentemente per mancanza di un riferimento preciso. Questo fenomeno è particolarmente evidente nelle organizzazioni complesse, dove la distanza tra chi definisce la direzione e chi prende decisioni operative è maggiore, ma non risparmia nemmeno le realtà più piccole e snelle. Nello spazio che si apre tra i diversi livelli organizzativi si insinuano compromessi impliciti dove ogni attività rischia di essere percepita come urgente, importante e prioritaria allo stesso tempo. Il risultato è una proliferazione di iniziative che, prese singolarmente, hanno tutte una loro logica, ma che nel loro insieme non compongono un disegno coerente con l'indirizzo strategico. E, come abbiamo già sottolineato, in queste situazioni la reazione istintiva è di affrontare il sintomo anziché la causa, avviando un nuovo ciclo di pianificazione, riscrivendo documenti e aggiornando vision e obiettivi.

Validare è diverso da definire

Definire una strategia significa formulare una direzione, esprimere un'intenzione, tracciare un orientamento, mentre validarla significa verificare che quella direzione sia leggibile, coerente e praticabile all'interno dell'organizzazione, esplicitando e mettendo in relazione gli elementi fondamentali e la loro tenuta nella realtà operativa. Un presupposto nel processo di validazione è identificare punti di forza e aree critiche, riconoscere le dipendenze, e accettare che non tutto può essere prioritario nello stesso momento. La validazione è una prova di coerenza che non introduce nuove ambizioni ma chiarezza. Non cerca consenso generico ma costruisce allineamento reale e costringe a scegliere. Un esempio virtuoso è spesso attribuito ad *Apple*. Nel tempo, l'azienda ha costruito un sistema di scelte coerenti – dal design di prodotto alla catena di fornitura, fino all'ecosistema software – che rende la strategia riconoscibile e difficilmente imitabile. Non solo chiarezza e *brillantezza* di visione, ma *disciplina* con cui le scelte operative, gli investimenti e le decisioni organizzative sono state allineate nel tempo a un insieme coerente di priorità. È proprio questa coerenza a ridurre lo spazio di interpretazione discrezionale e a limitare la *contendibilità* della strategia in fase di esecuzione.

La strategia come sistema

Pensare in termini di sistema significa riconoscere che l'impalcatura organizzativa è costituita da decisioni interdipendenti, priorità esplicite e *trade-off* accettati e che essa è coerente non quando è ben descritta, ma quando le scelte di investimento, le iniziative operative e le decisioni organizzative si rafforzano a vicenda anziché entrare in conflitto. *Michael Porter* definisce la strategia come l'arte di compiere scelte, sottolineando che essa crea valore quando le attività dell'organizzazione si rafforzano a vicenda e costruiscono un sistema coerente anziché un insieme di iniziative indipendenti. Porter insiste sul fatto che senza *trade-off* tutto è potenzialmente incluso e nessuna scelta è davvero vincolante.

> *L'essenza della strategia è scegliere cosa non fare.*
> (Porter M. E., What is Strategy?, in *Harvard Business Review*, 1996)

Quando una strategia diventa contendibile, emergono due posizioni contrapposte. Da un lato ci si domanda se non ci sia mancanza di visione da parte della leadership, dall'altro se ciò non sia un chiaro sintomo di incapacità delle persone a eseguire. Entrambe le posizioni mancano nel mettere a fuoco il problema, ovvero l'assenza di un sistema che permetta di distinguere chiaramente tra ciò che è davvero strategico e ciò che, pur essendo utile, non può essere prioritario. Chiedere più allineamento, più disciplina o più velocità produce spesso l'effetto opposto a quello atteso. Si aumenta la pressione sulle persone ma non la chiarezza, e le organizzazioni finiscono per fare di più, senza fare meglio. Su questo punto torneremo più avanti, quando parleremo del concetto di *faults of the system* sviluppato da W. Edwards Deming.

L'illusione del controllo

Piani e KPI nascono dall'esigenza di gestire l'incertezza in contesti sempre più complessi. Tracciare una *roadmap*, formalizzare gli obiettivi e impostare metriche di controllo offre la rassicurante sensazione che la strategia sia un faro nel caos delle decisioni quotidiane e che l'esecuzione sia finalmente sotto controllo. Ma quando il piano, inteso come l'insieme di attività, risultati e tempi, viene scambiato per la strategia o quando si pretende che un KPI isolato – ad esempio il fatturato, l'EBITDA o il tasso di innovazione – indichi la direzione complessiva, si rischia di rendere illusorio uno strumento utile.