

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività di Ambrosetti Club.
Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

La Gestione Strategica (prima parte)

Il tema "Gestione Strategica" è trattato in tre Lettere Club.

La presente approfondisce nello specifico i seguenti aspetti:

- Inquadramento Generale
- Missione e Valori guida
- Visione del futuro → Obiettivi → Traguardi intermedi
- Identificazione dei *business*.

La seconda (Lettera n. 42) tratterà quanto segue:

- Struttura strategica
- Strategia di *business* e di portafoglio.

La terza ed ultima (Lettera n. 43) tratterà quanto segue:

- Programmazione realizzativa e Controllo strategico
- Processo per le Scelte strategiche e la Programmazione realizzativa
- La situazione attuale
- Cosa fare e considerazioni conclusive.

INQUADRAMENTO GENERALE

Nel mondo di oggi (caratterizzato dalla globalizzazione, dall'accelerazione, dalla discontinuità e dall'ipercompetizione) e di domani non è (e non sarà) più sufficiente, per il successo di un'organizzazione, la qualità della sola gestione operativa (produzione, vendite, ecc.). Diventa imprescindibile la qualità della Gestione Strategica.

La qualità della Gestione Strategica di ogni Gruppo/Impresa, così come di qualsiasi altra Istituzione che persegue obiettivi concreti, è frutto di due fattori:

- il livello di cultura strategica di chi detiene le massime responsabilità
- la qualità degli strumenti e del processo adottati.

La cultura strategica è funzione del "tipo di testa" (visione ampia oppure monopolizzata dalla sola gestione ordinaria) del massimo responsabile e delle sue competenze al riguardo sviluppate con le esperienze. Quando la testa è orientata strategicamente, si originano e si sviluppano strumenti e processi validi e viceversa.

Una valida Gestione Strategica è fondamentale per tutte le Istituzioni che perseguono obiettivi concreti, non solo per i Gruppi/Imprese. È di estrema importanza anche per i territori perché globalizzazione significa competizione tra sistemi territoriali, a tutti i livelli¹.

¹ Per maggiori dettagli, vedere la Lettera n. 22 "La competitività territoriale" (dic. 2008-gen. 2009).

I principali temi di una valida Gestione Strategica sono:

- Missione e Valori guida
- Visione del futuro → Obiettivi → Traguardi intermedi
- Identificazione dei *business*²
- Struttura strategica
- Strategia di *business* e di portafoglio
- Programmazione realizzativa e Controllo strategico
- Processo per le Scelte strategiche e la Programmazione realizzativa.

I contenuti precitati sono, nella pratica, considerabili come i **Riferimenti fondamentali** della Gestione Strategica.

Di seguito tali aspetti, pur presentando tra loro evidenti interrelazioni, sono approfonditi individualmente.

MISSIONE E VALORI GUIDA

La **Missione** esprime la **ragione d'essere**, il motivo di esistere dell'Istituzione di cui si tratta.

Da quando c'è traccia di storia, un'entità economica deve contribuire positivamente alla lotta secolare dell'uomo contro la scarsità di risorse. In altre parole, lo scopo (anche sociale) di un'entità economica è garantire che ciò che si produce (o, nel caso dei servizi, si eroga) valga di più di quanto sia costato produrlo (o erogarlo).

Obiettivo fondamentale di ogni entità economica è, pertanto, **creare valore** nel continuo in condizioni di rischio consapevole e nel rispetto delle regole.

Nel "continuo" significa capacità di generare valore oggi, creando contemporaneamente le premesse (investimenti, ricerca ed innovazione, formazione, ecc.) per generare valore anche domani³.

Poiché generare valore è il motivo di esistere, vanno considerati patologici, con necessità di terapie tempestive e determinate, i casi di perdita economica di specifiche attività o, addirittura, dell'intera Istituzione.

La definizione della Missione non può limitarsi ad indicare l'esigenza di generare valore perché tale esigenza è comune a tutte le entità economiche di qualsiasi Paese, settore o dimensione.

² Qui e successivamente, nella maggioranza dei casi di Istituzioni erogatrici di servizi, il termine *business* va letto *servizio*.

³ Per maggiori dettagli, vedere la Lettera n. 34 "La creazione di valore" (nov.-dic. 2010).

Una Missione si completa e diventa distintiva quando esplicita anche il “**mestiere**” scelto per generare valore.

Due sono i fattori di successo per una valida Missione:

- la qualità della sua formulazione
- il livello di assimilazione, da parte di tutti i membri dell'organizzazione, affinché la Missione non risulti solo un'espressione di facciata.

Una Missione, se ben formulata, deve risultare concisa, chiara, completa e distintiva.

Esempi di formulazione della Missione:

- **Compagnia aerea**
Conquistare e portare il cliente a destinazione, incolume, puntuale, contento, conseguendo gli obiettivi economici, finanziari e di valore.
- **Importante casa di moda**
Creare valore suscitando nel cliente l'orgoglio di indossare prodotti innovativi ed inconfondibili e di vivere una tradizione impareggiabile.

Per quanto riguarda il livello di assimilazione, se ben compresa e interiorizzata, la Missione rende facile per tutto il personale comprendere il comportamento più opportuno in ogni situazione. È un aspetto fondamentale per una elevata coesione finalizzata.

La Missione deve essere affiancata dall'esplicitazione dei **Valori guida**, che rappresentano i paletti fondamentali per indirizzare i comportamenti individuali e collettivi. Anche i Valori che una Istituzione decide di adottare devono essere assimilati profondamente da parte di tutti.

In questa epoca la flessibilità riveste un'importanza fondamentale. Solo i Valori sono i suoi limiti, aspetti che, costi quel che costi, non possono e non devono essere traditi.

Esempi di Valori:

- **Indipendenza** (politica, partitica, da specifici interessi esterni)
- **Ricerca continua dell'eccellenza**
- **Professionalità/Cultura della professione**
- **Integrità**
- **Dignità** (servizievole con tutti, servi di nessuno).

Missione e Valori modellano l'**Identità** di ogni Istituzione.

L'identità di un'organizzazione è espressa dal *sensu di appartenenza* che caratterizza i suoi membri. Il *sensu di appartenenza* raggiunge il suo stadio ottimale quando diventa *orgoglio di appartenenza*.

L'identità riflette, insieme, il livello di motivazione e di coesione. Subisce danni seri in situazioni di mutamenti frequenti di *leadership* e/o di *leadership* mediocri o superficiali.

VISIONE DEL FUTURO → OBIETTIVI → TRAGUARDI INTERMEDI

Ai fini di una Gestione Strategica efficace, risulta necessario, a tutti i livelli rilevanti (complessivo, singoli *business*, aggregati omogenei di *business*), assicurare una valida **Visione del futuro**. La Visione del futuro è la chiara esplicitazione di **chi si vuol diventare/essere, entro quando**. In altri termini, essa rappresenta la concretizzazione del “sogno” imprenditoriale.

Definire la Visione del futuro è fondamentale perché, come ammoniva Seneca, non c'è vento a favore per chi non conosce il porto.

Esplicitare la Visione del futuro è di estrema importanza perché consente di configurare le Scelte strategiche, i progetti, i programmi e le azioni realizzative facendosi guidare dal traguardo atteso per il futuro, anziché dalla semplice estrapolazione del passato, assicurando quindi coerenza, finalizzazione pratica e, non meno, motivazione.

Mentre la Missione e i Valori guida rappresentano la “colla” dell'Organizzazione, la Visione del futuro ne è la “molla”.

Per assicurare concretezza, la Visione del futuro deve essere:

- scrupolosamente riferita ad un **orizzonte temporale coerente** con i cicli degli investimenti critici del *business* di cui si tratta, e dei relativi periodi di ammortamento, investimenti richiesti dalla natura del *business* stesso e/o dalle Scelte strategiche adottate. Se l'orizzonte è inferiore, il tutto è inadeguato e si generano rimpalli di responsabilità infiniti; se è superiore, il sistema perde di concretezza e di credibilità perché in questa epoca è difficilissimo prevedere il futuro in modo attendibile. In caso di un Gruppo attivo in più *business*, l'arco temporale di riferimento a cui proiettare la Visione del futuro deve essere quello associato al *business* con il ciclo temporale più breve. Riferirsi al *business* con il ciclo temporale più lungo sarebbe invece un errore perché obbligherebbe a proiettare la Visione del futuro del *business* con il ciclo temporale più breve oltre il periodo di ammortamento degli investimenti fondamentali del *business* stesso. La sincronizzazione delle Visioni del futuro dei *business* con cicli temporali di lunghezza diversa avviene inserendo, relativamente ai *business* con ciclo temporale superiore, un obiettivo intermedio coincidente con il ciclo temporale più breve e obiettivi successivi fino a coprire un intero ciclo temporale del caso
- tradotta in **obiettivi misurabili**. Senza la traduzione in obiettivi, si rischia di essere **visionari astratti**, anziché attori dotati di visione strategica.

Ad ogni livello, occorre distinguere bene, fra gli obiettivi, quelli realmente prioritari. Non devono essere molti, altrimenti si perde focalizzazione: orientativamente non più di cinque.

FILO LOGICO

Il tema "Gestione Strategica" viene trattato nella presente Lettera e nelle due successive

Nel mondo di oggi e di domani la qualità della Gestione Strategica è vitale per tutte le Istituzioni che perseguono obiettivi concreti, non solo per i Gruppi/Imprese

La qualità della Gestione Strategica è frutto di due fattori:

- il livello di cultura strategica di chi detiene le massime responsabilità
- la qualità degli strumenti e del processo adottati

I principali temi di una valida Gestione Strategica sono:

- **Missione e Valori guida**
- **Visione del futuro → Obiettivi → Traguardi intermedi**
- **Identificazione dei *business***
- **Struttura strategica**
- **Strategia di *business* e di portafoglio**
- **Programmazione realizzativa e Controllo strategico**
- **Processo per le Scelte strategiche e la Programmazione realizzativa**

MISSIONE E VALORI GUIDA

La **Missione** esprime la **ragione d'essere**, il motivo di esistere per l'Istituzione di cui si tratta.

Obiettivo fondamentale di ogni entità economica è **creare valore** nel continuo in condizioni di rischio consapevole e nel rispetto delle regole.

La definizione della Missione non può limitarsi a indicare l'esigenza di generare valore perché tale esigenza è comune a tutte le entità economiche di qualsiasi Paese, settore o dimensione.

Una Missione si completa e diventa distintiva quando esplicita anche il "**mestiere**" scelto per generare valore.

Due sono i fattori di successo per una valida Missione:

- la qualità della sua formulazione
- il livello di assimilazione, da parte di tutti i membri dell'organizzazione, affinché la Missione non risulti solo un'espressione di facciata.

Una Missione, se ben formulata, deve risultare concisa, chiara, completa e distintiva.

La Missione deve essere affiancata dall'esplicitazione dei **Valori guida**, che rappresentano i paletti fondamentali per indirizzare i comportamenti individuali e collettivi. Anche i Valori che una Istituzione decide di adottare devono essere assimilati profondamente da parte di tutti.

Missione e Valori modellano l'**Identità** di ogni Istituzione.

VISIONE DEL FUTURO → OBIETTIVI → TRAGUARDI INTERMEDI

Ai fini di una Gestione Strategica efficace risulta necessario, a tutti i livelli rilevanti, assicurare una valida **Visione del futuro**. La Visione del futuro è la chiara esplicitazione di **chi si vuol diventare/essere, entro quando**.

Mentre la Missione e i Valori guida rappresentano la "colla" dell'Organizzazione, la Visione del futuro ne è la "molla".

Per assicurare concretezza, la Visione del futuro deve essere:

- scrupolosamente riferita ad un **orizzonte temporale coerente** con i cicli degli investimenti critici del *business* di cui si tratta, e dei relativi periodi di ammortamento, investimenti richiesti dalla natura del *business* stesso e/o dalle Scelte strategiche adottate
- tradotta in **obiettivi misurabili**. Senza la traduzione in obiettivi, si rischia di essere **visionari astratti**, anziché attori dotati di visione strategica.

Gli obiettivi non devono essere molti, altrimenti si perde focalizzazione: orientativamente non più di cinque.

L'intero processo consiste nel proiettarsi in avanti per decidere chi si vuole diventare, entro il periodo temporale del caso, per poi fare il cammino a ritroso per accertare cosa si deve fare, cominciando da subito, perché il tutto si realizzi.

IDENTIFICAZIONE DEI *BUSINESS*

Per una reale Gestione Strategica risulta fondamentale aver chiaro quali e quanti sono i "*business*" dell'Organizzazione.

A tal fine è necessaria una valida concezione di cos'è "*business*" che non coincide con le cosiddette "relazioni prodotto-mercato" (come spesso si ritiene), imprescindibili invece per la gestione ordinaria.

Il concetto di *business* si compone di quattro elementi:

- **Funzione/i d'uso da soddisfare → cosa** (da accertare/definire sino al livello dei consumatori finali incluso)
- **Clienti → chi** (sino al livello dei consumatori finali incluso)
- **Tecnologia → come** (il prodotto, con cui si soddisfa la funzione d'uso, è parte della tecnologia)
- **Ambito geografico → dove** (dove, nel mondo, esistono possibili clienti titolari della funzione d'uso).

Prodotto e mercato sono gli "effetti" la cui "causa" è rappresentata dall'esistenza di un numero critico di clienti titolare della funzione d'uso del caso.

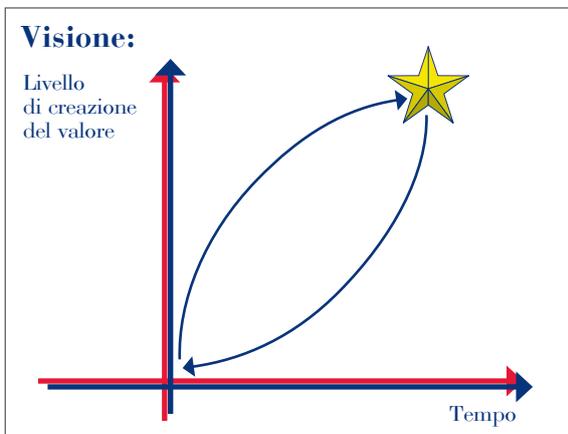
Senza una corretta concezione di *business* ci si concentra sugli effetti, ignorando le cause.

Non c'è reale orientamento al cliente, né una concreta interpretazione adeguata di quale sia la concorrenza, senza un aggancio solido alla funzione d'uso.

Al cliente interessa soddisfare al meglio la propria funzione d'uso: il prodotto è solo strumentale al riguardo.



In sintesi, l'intero processo consiste nel proiettarsi in avanti per decidere chi si vuole diventare, entro il periodo temporale del caso, per poi fare il cammino a ritroso per accertare cosa si deve fare, cominciando da subito, perché il tutto si realizzi.



La Missione, la Visione del futuro e gli Obiettivi devono essere definiti, non solo a livello complessivo, ma anche a livello di

- singole entità dell'Organizzazione
- singole posizioni.

IDENTIFICAZIONE DEI BUSINESS

Per una reale Gestione Strategica risulta fondamentale aver chiaro quali e quanti sono i "business" dell'Organizzazione. A tal fine è necessaria una valida concezione di cos'è "business" che non coincide con le cosiddette "relazioni prodotto-mercato" (come spesso si ritiene), imprescindibili invece per la gestione ordinaria.

La prossima Lettera tratterà il tema "La Gestione Strategica - seconda parte".

Il concetto di *business* si compone di quattro elementi:

- **Funzione/i d'uso** da soddisfare → **cosa**
(da accertare/definire sino al livello dei consumatori finali incluso)
- **Clienti** → **chi**
(sino al livello dei consumatori finali incluso)
- **Tecnologia** → **come**
(il prodotto, con cui si soddisfa la funzione d'uso, è parte della tecnologia)
- **Ambito geografico** → **dove**
(dove, nel mondo, esistono possibili clienti titolari della funzione d'uso).

Prodotto e mercato sono gli "effetti" la cui "causa" è rappresentata dall'esistenza di un numero critico di clienti titolare della funzione d'uso del caso.

Senza una corretta concezione di *business* ci si concentra sugli effetti, ignorando le cause.

La missione del cliente non è quella di acquistare prodotti e servizi.

Il cliente vuole creare valore attraverso il soddisfacimento ottimale delle funzioni d'uso.

Se acquisto un televisore non sto acquistando uno schermo e un telecomando. Acquisto un mezzo per soddisfare una funzione d'uso. Ad esempio, la possibilità di vedere un film, una partita di calcio, un telegiornale, un documentario, ecc.. Per vedere lo stesso film potrei andare al cinema, per vedere la stessa partita potrei andare allo stadio, e così via. Solo la corretta identificazione del *business* consente di avere un'interpretazione adeguata di quale sia la concorrenza: per un mazzo di fiori (funzione d'uso: regalo) la concorrenza non si limita agli altri fiorai ma si estende anche alle scatole di cioccolatini ed a tutte le altre alternative in grado di soddisfare la stessa funzione d'uso.

Non c'è reale orientamento al cliente senza un aggancio solido alla funzione d'uso. Al cliente interessa soddisfare al meglio la propria funzione d'uso: il prodotto è solo strumentale al riguardo.

La qualità dell'identificazione dei *business* indica il livello di cultura strategica.

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività di Ambrosetti Club è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO VI
NUMERO 41
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2011
Tutti i diritti sono riservati.
DIRETTORE RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: TFM - Via San Pio da Pietralcina, 15/17 - 20010 Pogliano Milanese

REDAZIONE:
The European House
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

The European House
Ambrosetti