

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

(seconda parte)

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

La prima (Lettera n. 41) ha approfondito nello specifico i seguenti aspetti:

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

La presente tratta 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.

STRUTTURA STRATEGICA

La **struttura strategica** riflette l'articolazione e il raggruppamento dei *business* per consentire/favorire le scelte ed il controllo strategici.

In concreto, la struttura strategica è la mappatura dei vari *business* in portafoglio.

Nel caso di molti *business*, questi vengono aggregati in rapporto alle loro caratteristiche oggettive ed alla visione strategica adottata (legami sinergici).

Per il censimento delle sinergie occorre considerare gli:

- aspetti verticali
- aspetti orizzontali
- aspetti di omogeneità professionale/culturale.

Gli **aspetti verticali** riguardano generalmente:

- le funzioni d'uso
- i fornitori
- i clienti.

Gli **aspetti orizzontali** riguardano generalmente:

- le Aree geografiche
- i Concorrenti
- la Finanza
 - intensità di capitale
 - *cash flow*
- la Tecnologia/Ricerca
 - materiali/componenti
 - processi
 - prodotti
 - *know-how*
- la Logistica
 - approvvigionamenti
 - produzione
 - distribuzione fisica

- il *Marketing/Commerciale*

- *marketing*
- marca/marchio
- vendite/distribuzione
- servizio assistenza

- i Servizi Generali/Amministrativi.

Gli **aspetti di omogeneità culturale** riguardano generalmente:

- fattori chiave per il successo omogenei
- vantaggio competitivo naturale/ricercato omogeneo
- ambito geografico naturale omogeneo.

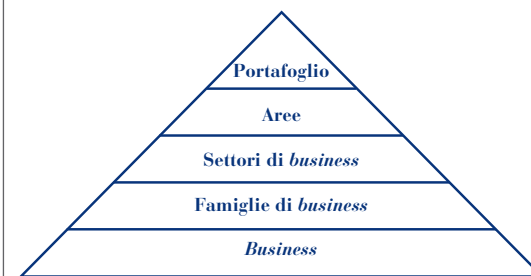
In pratica i *business* vengono aggregati in Famiglie di *business*, Settori di *business* e Aree di *business* al fine di garantire contemporaneamente:

- focalizzazione ovvero visione approfondita (livello di singolo *business*)
- estensione ovvero visione più ampia (livelli di aggregazione progressivi).

L'**apice** della struttura strategica è il **livello di portafoglio**.

Ad esempio, nel caso dell'ambito farmaceutico, l'area di *business* è la cura della salute. Essa si può suddividere nei settori di *business* OTC ed ETICO. A sua volta il settore ETICO si può, ad esempio, suddividere nelle Famiglie di *business* "anti-infettivi", "cardiovascolari", ecc..

ARTICOLAZIONE DI UNA STRUTTURA STRATEGICA IN UNA REALTÀ *MULTIBUSINESS*



La struttura strategica non va confusa con:

- la struttura societaria di Gruppo (nel caso di Gruppi composti da diverse società)
- la struttura organizzativa di ciascuna società.

La struttura strategica può non coincidere, anzi spesso non coincide, con la struttura di Gruppo e/o la struttura organizzativa.

Le differenze, spesso sostanziali, sono generalmente dovute a:

- ricerca di vantaggi competitivi (economie di scala, ecc.)

- impossibilità pratica/non convenienza di affrontare mutamenti di strutture di Gruppo e/o di strutture organizzative preesistenti.

Anche l'esistenza e la qualità della struttura strategica indicano il livello di cultura strategica.

STRATEGIA DI BUSINESS E DI PORTAFOGLIO

Una volta esplicitate la Missione e la Visione del futuro e mappati i *business*, la Gestione Strategica richiede di definire le Scelte strategiche o, in altri termini, la strategia.

Strategia significa

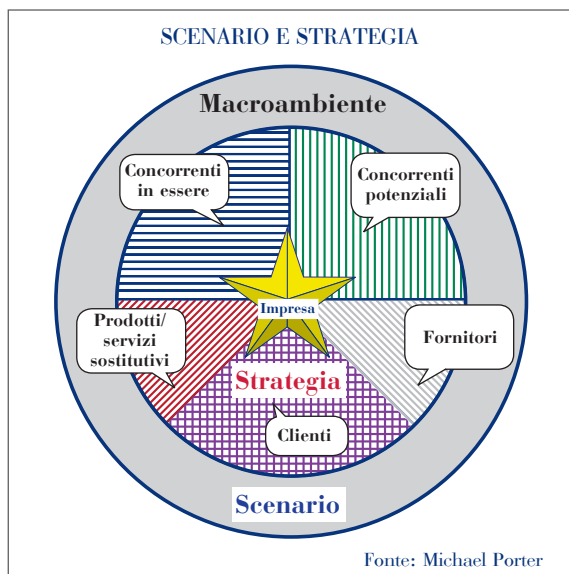
**le modalità fondamentali (come)
per conseguire uno o più obiettivi (cosa).**

Ogni impresa, di qualsiasi dimensione, opera contemporaneamente in due realtà:

- una più ampia, il cosiddetto **macroambiente esterno**, i cui accadimenti sono molto importanti ma sui quali non si può incidere sostanzialmente e direttamente
- l'altra, più specifica, rappresentata dalla propria **arena competitiva**, sulla quale le scelte dell'impresa e delle altre forze competitive incidono direttamente e determinano le possibilità di generare valore.

La prima realtà è materia non di Scelte strategiche ma di previsioni/ipotesi/assunzioni (scenario) che entrano nel processo strategico e lo influenzano.

L'arena competitiva, invece, è oggetto di scelte strategiche.



Nella maggioranza dei casi, si tratta di Gruppi/Imprese *multibusiness*. Se si è *monobusiness*, si subisce il ciclo di vita del *business* stesso.

Si tratta, pertanto, di assicurare Scelte strategiche a più livelli:

- a livello di singolo *business*/aggregato di *business*
- a livello complessivo di Gruppo/Impresa ovvero strategia di portafoglio.

Più precisamente, si tratta di assicurare Scelte strategiche (coerenti ed integrate) ad ogni livello della **struttura strategica**.

Di seguito vengono approfondite separatamente la strategia di *business*/aggregato di *business* e la strategia di portafoglio.

Strategia di business/Aggregato di business

La Strategia di *business*/Aggregato di *business* consiste nella **generazione/massimizzazione del vantaggio competitivo** attraverso le scelte concernenti:

- la **definizione strategica del business**

- il **posizionamento rispetto alle forze competitive critiche** (concorrenti in essere e potenziali, fornitori, clienti, prodotti/servizi sostitutivi).

Il successo e persino la sopravvivenza in un contesto di concorrenza globale sono possibili solo grazie alla disponibilità di **vantaggi competitivi**.

In qualsiasi settore, in qualsiasi continente, per qualsiasi dimensione d'impresa, i possibili vantaggi competitivi sono soltanto due:

- **vantaggio competitivo in termini di efficacia**
consiste nella differenziazione positiva dei prodotti e/o del *servizio*, riconosciuta dal cliente rispetto alle sue esigenze e preferenze
- **vantaggio competitivo in termini di efficienza**
consiste nella *leadership* di costo, vale a dire nella capacità di portare la propria offerta ad un costo inferiore, con qualità equivalente, rispetto ai concorrenti.

Crescendo la pressione della competizione, diventa sempre più necessario disporre di **entrambi** i vantaggi competitivi.

Per **efficacia** si intende la capacità di ottenere un risultato, al limite a qualsiasi costo. Spinta all'estremo, l'efficacia può penalizzare gli aspetti economici/finanziari.

Per **efficienza** si intende il rispetto scrupoloso del miglior rapporto tra risultato e costi. Spinta all'estremo, l'efficienza può mettere in pericolo il conseguimento degli obiettivi.

Mentre in fase di identificazione dei *business* (red. supra) si esplora il "mondo del possibile" con riferimento a ciascuno dei quattro elementi del concetto di *business* (quali possibili funzioni d'uso, per quale possibile clientela, ecc.), la **definizione strategica del business** significa decidere le scelte di partecipazione concreta:

- quali **funzioni d'uso servire (cosa)**
- per quali **clienti (chi)**
- con quali **tecnologie/prodotti (come)**
- in quali **aree geografiche (dove)**.

In sede di Scelte strategiche, ai quattro elementi precitati si aggiunge un quinto elemento a sua volta fondamentale:

- cosa si intende **fare direttamente**/cosa si intende **acquisire da altri (quanto)**, vale a dire le scelte di *make or buy*.

Le scelte di **posizionamento rispetto alle forze competitive** riguardano cosa si intende fare per potenziare il proprio potere negoziale rispetto a quello altrui, a cominciare dalle forze competitive considerate più critiche nel caso di cui si tratta.

Si ricorda che le forze competitive

- hanno impatto diretto sulla redditività del *business*
- possono essere direttamente influenzate dalle decisioni/azioni dell'Impresa.

Nel caso di un numero elevato di *business*, sono necessarie strategie anche al livello di **aggregati di business**, coerentemente con quanto risulta dalla struttura strategica.

Si ribadisce che ai fini dell'individuazione dei legami di aggregazione, rivestono un'importanza determinante le **sinergie** ovvero le interrelazioni/comunanze tra *business*.

È molto opportuno che il processo assicuri la configurazione di due/tre alternative strategiche a livello di *business*/aggregato di *business* per favorire le decisioni successive a livello complessivo.

Strategia complessiva ovvero di portafoglio

La **Strategia complessiva** ovvero di **portafoglio** (*corporate strategy*) scaturisce dalla considerazione fondamentale che ogni *business* è soggetto ad un ciclo di vita consistente nelle fasi di introduzione, sviluppo, maturità e declino.

FILO LOGICO

Il tema "Gestione Strategica" è stato trattato anche nella precedente Lettera e verrà ripreso e concluso nella Lettera successiva

STRUTTURA STRATEGICA

La **struttura strategica** riflette l'articolazione e il raggruppamento dei *business* per consentire/favorire le scelte e il controllo strategici.

In concreto, la struttura strategica è la **mappatura dei vari business in portafoglio**.

Nel caso di molti *business*, questi vengono aggregati, in rapporto alle loro caratteristiche oggettive ed alla visione strategica adottata (legami sinergici), in Famiglie di *business*, Settori di *business* e Aree di *business* al fine di garantire contemporaneamente:

- focalizzazione ovvero visione approfondita (livello di singolo *business*)
- estensione ovvero visione più ampia (livelli di aggregazione progressivi).

L'apice della struttura strategica è il **livello di portafoglio**.

La struttura strategica non va confusa con:

- la struttura societaria di Gruppo (nel caso di Gruppi composti da diverse società)
- la struttura organizzativa di ciascuna società.

La struttura strategica può non coincidere, anzi spesso non coincide, con la struttura di Gruppo e/o la struttura organizzativa.

STRATEGIA DI BUSINESS E DI PORTAFOGLIO

Una volta esplicitate la Missione e la Visione del futuro e mappati i *business*, la Gestione Strategica richiede di definire le Scelte strategiche o, in altri termini, la strategia.

Strategia significa

le modalità fondamentali (come) per conseguire uno o più obiettivi (cosa).

Ogni impresa, di qualsiasi dimensione, opera contemporaneamente in due realtà: una più ampia, il cosiddetto **macroambiente esterno**, e l'altra, più specifica, rappresentata dalla propria **arena competitiva**.

La prima realtà è materia non di Scelte strategiche ma di previsioni/ipotesi/assunzioni (scenario) che entrano nel processo strategico e lo influenzano.

L'arena competitiva, invece, è oggetto di scelte strategiche.

Occorre assicurare Scelte strategiche (coerenti e integrate) ad ogni livello della **struttura strategica**.



Strategia di business/Aggregato di business

La **Strategia di business/Aggregato di business** consiste nella **generazione/massimizzazione del vantaggio competitivo** attraverso le **scelte concernenti**:

- la **definizione strategica del business**
- il **posizionamento rispetto alle forze competitive critiche** (concorrenti in essere e potenziali, fornitori, clienti, prodotti/servizi sostitutivi).

Mentre in fase di identificazione dei *business* (ved. supra) si esplora il "mondo del possibile" con riferimento a ciascuno dei quattro elementi del concetto di *business* (quali possibili funzioni d'uso, per quale possibile clientela, ecc.), la **definizione strategica del business** significa decidere le scelte di partecipazione concreta:

- quali **funzioni d'uso servire (cosa)**
- per quali **clienti (chi)**
- con quali **tecnologie/prodotti (come)**
- in quali **aree geografiche (dove)**.

In sede di Scelte strategiche, ai quattro elementi precitati si aggiunge un quinto elemento a sua volta fondamentale:

- cosa si intende **fare direttamente**/cosa si intende **acquisire da altri (quanto)**, vale a dire le scelte di *make or buy*.

Le scelte di **posizionamento rispetto alle forze competitive** riguardano cosa si intende fare per potenziare il proprio potere negoziale rispetto a quello altrui, a cominciare dalle forze competitive considerate più critiche nel caso di cui si tratta.

È molto opportuno che il processo assicuri la configurazione di due/tre alternative strategiche a livello di *business*/aggregato di *business* per favorire le decisioni successive a livello complessivo.

Strategia complessiva ovvero di portafoglio

La **strategia complessiva** ovvero di **portafoglio** (*corporate strategy*) scaturisce dalla considerazione fondamentale che ogni *business* è soggetto ad un ciclo di vita consistente nelle fasi di introduzione, sviluppo, maturità e declino.

Anche nei casi più favorevoli, i *business* nelle fasi di introduzione e sviluppo assorbono cassa. Solo se si è stati bravi, successivamente si genera cassa. Ne consegue che non vi può essere una strategia di portafoglio dove tutti i *business* assorbono cassa oppure tutti i *business* ne generano essendo maturi (non ci sarebbe futuro).

Con il passare degli anni i cicli di vita tendono ad abbreviarsi, soprattutto per quanto riguarda le fasi di maturità e di declino per le continue innovazioni tecnologiche e per l'acuirsi della concorrenza.

La strategia di portafoglio deve includere, oltre alle strategie relative ai *business*/aggregati di *business* in essere, anche le

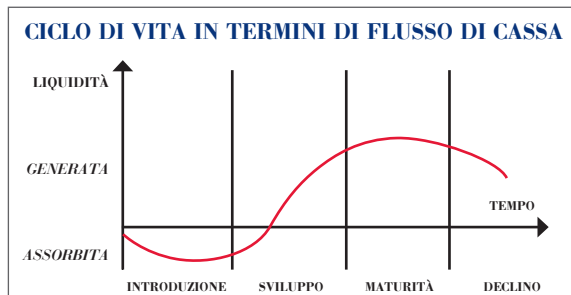
- **strategie di innovazione**, relative ai nuovi *business* e alle scelte riguardanti le macrotecnologie
- **strategie geografiche**, per le eventuali aree considerate strategiche, per le quali non ci si accontenta della presenza risultante da strategie di *business*/aggregati di *business*.

La strategia di portafoglio deve assicurare altresì l'ottimizzazione della realtà aziendale e delle scelte per quanto riguarda i rischi, quali ad esempio:

- *business*, eccessiva dipendenza da singoli *business*
- tecnologia, eccessiva dipendenza da singoli prodotti/tecnologie
- cliente, eccessiva dipendenza da singoli clienti
- Paese, eccessiva dipendenza da singoli Paesi.

Ne consegue che **nessuna strategia di business/ aggregato di business è decisa finché non è decisa la strategia di portafoglio**.

Anche nei casi più favorevoli, i *business* nelle fasi di introduzione e sviluppo assorbono cassa. Solo se si è stati bravi, successivamente si genera cassa. Ne consegue che non vi può essere una strategia di portafoglio dove tutti i *business* assorbono cassa oppure tutti i *business* ne generano essendo maturi (non ci sarebbe futuro).



Con il passare degli anni i cicli di vita tendono ad abbreviarsi, soprattutto per quanto riguarda le fasi di maturità e di declino per le continue innovazioni tecnologiche e per l'acuirsi della concorrenza.

Soprattutto nel caso di prodotti ad alta intensità tecnologica i cicli di vita sono diventati particolarmente brevi. Tutto ciò rappresenta una sfida sempre più complessa per il *management* in termini di professionalità, di efficacia e di efficienza.

In sintesi:

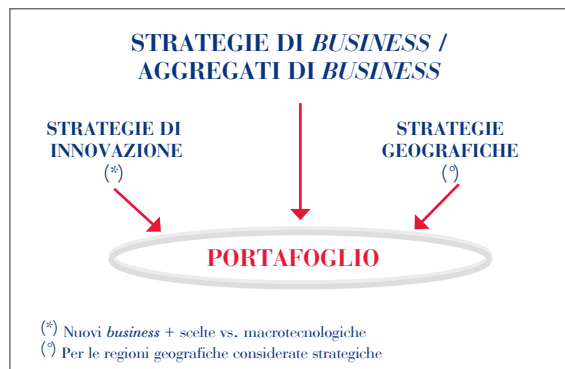
- i *business* (o gli aggregati di *business*) svolgono ruoli complementari
 - generatori di risorse finanziarie
 - utilizzatori di risorse finanziarie
- entrambi i ruoli sono ugualmente fondamentali. Ciò che conta è l'equilibrio/la sostenibilità del portafoglio, non solo una valutazione a sé stante di *business* individuali.

In particolare, in ogni momento storico, occorre assicurare di avere:

- adeguati *business* in fase di introduzione e sviluppo perché altrimenti non c'è futuro
- adeguati *business* che hanno raggiunto positivamente la maturità, in grado di generare risorse, perché altrimenti non c'è il necessario supporto finanziario per sostenere i *business* in fase di maturità e di sviluppo.

La strategia di portafoglio deve includere, oltre alle strategie relative ai *business*/aggregati di *business* in essere, anche le

- **strategie di innovazione**, relative ai nuovi *business* e alle scelte riguardanti le macrotecnologie
- **strategie geografiche**, per le eventuali aree considerate strategiche, per le quali non ci si accontenta della presenza risultante da strategie di *business*/aggregati di *business*.



Gli aspetti rilevanti per l'individuazione di eventuali regioni geografiche strategiche sono generalmente i seguenti:

- dimensione del mercato attuale e potenziale
- livello attuale delle vendite
- sviluppi tecnologici/innovazioni nella regione
- importanza relativa del mercato dei capitali nella regione
- esistenza di sinergie rilevanti
- presenza dei maggiori concorrenti.

La strategia di portafoglio deve assicurare altresì l'ottimizzazione della realtà aziendale e delle scelte per quanto riguarda i rischi, quali ad esempio:

- *business*, eccessiva dipendenza da singoli *business*
- tecnologia, eccessiva dipendenza da singoli prodotti/tecnologie
- cliente, eccessiva dipendenza da singoli clienti
- Paese, eccessiva dipendenza da singoli Paesi.

Ne consegue che **nessuna strategia di *business*/aggregato di *business* è decisa finché non è decisa la strategia di portafoglio.**

Una strategia fondata sul concetto di "portafoglio", che assicuri il giusto dosaggio tra la spinta alla diversificazione per ovviare alla temporaneità del ciclo di vita dei *business* e la spinta alla selettività per non disperdere le forze su troppi fronti, rappresenta il modo migliore per perseguire continuità di vita sana in termini di redditività, di solidità finanziaria e, quindi, di creazione di valore.

Una strategia è realistica solo nella misura in cui essa risulti coerente con la realtà organizzativa perché l'adeguamento organizzativo richiede generalmente tempi lunghi per motivi non soltanto "tecnici" ma soprattutto "umani" (ved. Lettera Club n. 37 "Organizzazione" - prima parte - apr. 2011).

Uno dei compiti fondamentali dell'Alta Direzione è certamente quello di perseguire la coerenza tra strategia ed organizzazione.

Strategia ed organizzazione sono entrambe condizioni essenziali, ma individualmente non sufficienti.

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

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 VII
NUMERO 42
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2012
Tutti i diritti sono riservati.
DIRETTORE RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: TFM - Via San Pio da Petralcina, 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