

Alla ricerca dell'«essenza» del business

di **Davide Mondaini e Anna Lombardo** Mondaini Partners Srl

Dovrebbe trattarsi di un processo senza soluzione di continuità: inarrestabile e coinvolgente, impegnativo ma fruttifero: la ricerca di nuovi business e l'analisi critica di quelli già consolidati e caratteristici. Non sempre però la Direzione aziendale è attenta a quest'opera di introspezione ed osservazione esterna, al punto di non accorgersi di pericolosi campanelli d'allarme e dell'esigenza di un ripensamento strutturale prima della crisi fatale.

Premessa

Si può dire che una delle principali sfide, che oggi si pone alla Direzione aziendale, riguarda il «cosa fare», da intendendosi come «rivisitazione dell'essenza del business».

Questo intervento, anche attraverso l'illustrazione di quattro storie aziendali, vuole proporre una riflessione sul perché, anche quando in azienda «si fanno le cose nel giusto modo», i risultati non sempre arrivano.

Vedremo che, in alcuni casi, la cause di tali insuccessi non sono legate ad una cattiva gestione o ad una strategia inadeguata (come si è spesso portati a credere) ma trovano spiegazione ad un livello più profondo.

Occorre porsi su un altro piano, analizzare un'altra dimensione», poiché si tratta di rimettere in discussione i presupposti stessi su cui è stata costruita e su cui viene gestita l'impresa; infatti, questi ultimi, non sono più coerenti con la realtà.

L'essenza del sistema di business

Si tratta, in altre parole, di una «rottura» di quei presupposti e di quelle assunzioni che informano sul comportamento di ogni organizzazione, dettano le decisioni su cosa fare e cosa non fare e quindi ne definiscono i parametri di successo.

Tali assunzioni riguardano i mercati, i clienti, i concorrenti, il loro valore ed il loro comportamento. Riguardano i prodotti, la tecnologia e le sue dinamiche, i punti di forza e di debolezza dell'impresa e formano quella che potremmo definire «l'essenza del business». Individuare «cosa fare» è la nuova sfida, sfida che è da affrontare purtroppo senza un grande supporto in termini di strumenti manageriali.

In effetti, la straordinaria fioritura di tecniche manageriali più o meno recenti: il downsizing, il total quality management, il benchmarking, il reengineering, l'activity based costing e management, l'economic va-

lue analysis, e tante altre mirano a fare in modo diverso ciò che si faceva già.

Si concentrano cioè sul come fare ma non indicano nuove strade per fare cose diverse.

Probabilmente, nella storia recente delle tecniche di management, soltanto l'outsourcing e poche altre tecniche hanno proposto vere innovazioni rispetto al «cosa fare».

Le componenti fondamentali

Ogni organizzazione ha una propria «essenza del business».

Purtroppo, però, questa essenza, se non «mantenuta» con interventi ordinari ed a volte straordinari, entra in profonda crisi e trascina con sé l'azienda.

In un altro modo, potremmo dire che la realtà, il contesto di riferimento dell'impresa, cambia e si evolve continuamente e, per di più, muta a ritmi irregolari e talvolta con salti improvvisi; se l'essenza del business non si adegua l'azienda entra in difficoltà.

Ma che cos'è esattamente l'essenza del business, di quali parti si compone?

L'essenza del business si compone principalmente di tre componenti:

- 1) la prima riguarda l'analisi e la valutazione dell'ambiente di riferimento,
- 2) la seconda concerne la missione specifica dell'organizzazione, ed infine
- 3) la terza fa richiamo alle competenze necessarie per realizzare la missione stessa.

Vediamole una ad una.

La prima abbiamo detto riguarda l'assunzione sull'ambiente di riferimento, ovvero si riferisce alla società e alla sua struttura, al mercato e ai clienti, alla tecnologia e ai prodotti; definendo così l'area di attività di una organizzazione.

Le assunzioni sulla missione specifica dell'azienda, ovvero il suo fine ultimo, definiscono invece quelli

che rappresentano per l'organizzazione dei risultati significativi; esplicitano cioè, quale ruolo l'azienda pensa di «giocare».

Infine l'ultima parte, inerente alle competenze di base necessarie, deve spiegare quale deve essere l'area di eccellenza dell'organizzazione, su quale leva si punta per recitare un ruolo chiave e per ottenere il successo.

In definitiva, quindi, l'essenza del business detta le regole per capire in profondità l'ambiente, per definire la propria missione ed organizzare, intorno a questa, le giuste competenze.

Le caratteristiche per il successo

Una valida essenza del business dovrebbe possedere le seguenti quattro caratteristiche:

- a) le assunzioni sull'ambiente, la missione e le competenze di base devono rispecchiare la realtà;
- b) le assunzioni riguardanti le tre aree devono presentare la massima coerenza;
- c) l'essenza deve essere nota e compresa in tutta l'organizzazione;
- d) l'essenza del business va messa alla prova costantemente.

Alcune essenze possono durare a lungo, altre resistono per periodi brevi, un fatto certo è però che ogni teoria ha un proprio ciclo di vita fortemente condizionato dal cambiamento della realtà circostante.

Più la realtà si presenta turbolenta e instabile, come quella attuale, più l'essenza del sistema di business va mantenuta e aggiornata.

Tenendo presente, inoltre, che i piccoli aggiustamenti non funzionano, e quando una essenza mostra i primi segnali di crisi e/o di obsolescenza, vuol dire che è ora di ricominciare a pensare, di rimettere in discussione le proprie assunzioni sull'ambiente di riferimento, sulla missione e sulle competenze di base.

Salvaguardare l'essenza del business

Analizziamo ora le principali iniziative attuabili al fine di «mantenere in forma» la propria essenza del sistema di business.

Se da una parte le mosse principali ruotano intorno al concetto di prevenzione, di monitoraggio sistematico e di sperimentazione costante, dall'altra, vale la pena di sottolineare che la cura che il management dovrà somministrare all'azienda, che entra in «rottura di essenza», ha poco a che fare con il carisma e la capacità di leadership della Direzione, riguarda piuttosto la capacità di analizzare a fondo le cause e di diagnosticare prontamente la cura.

L'attività di prevenzione

Nell'ambito della prevenzione si possono contemplare almeno due tipologie di misure preventive: «l'analisi specchio» e «la ricognizione esterna».

La prima forma di prevenzione presuppone che ogni due/tre anni l'impresa riesamini: ogni prodotto,

ogni servizio, ogni canale distributivo domandandosi: «se non ci fossimo già, ci entreremmo ora?» ecc.

In altre parole, l'organizzazione mette in discussione le politiche e le *routine* consolidate e si obbliga a riflettere sulla propria essenza; si guarda in modo spietato allo specchio.

Deve chiedersi: «perché questo o quello non ha funzionato?» Dove abbiamo sbagliato? Perché quelle scelte che ci sembravano giuste non hanno portato risultati? Senza un lavoro di «analisi specchio» profondo, l'azienda rischia di continuare a dissipare le sue risorse migliori o in alcune occasioni le uniche disponibili.

La seconda forma di prevenzione si basa sul fatto che, raramente, segnali chiari di un cambiamento radicale si manifestano all'interno della propria azienda o della propria clientela.

Tale attività presuppone quindi un lavoro di studio su fenomeni esterni all'impresa ed ai suoi clienti, ovvero suoi non clienti.

Guardare i clienti non basta, è indispensabile farsi guidare anche dal mercato attivando quindi un secondo tipo di prevenzione. La ricognizione esterna.

L'attività di diagnosi precoce

Per poter intervenire efficacemente è necessaria una tempestiva diagnosi, per svolgere la quale occorre dedicare attenzioni ai segnali più o meno evidenti e catturabili.

Una prima spia dovrebbe accendersi quando l'organizzazione si accorge di aver raggiunto i suoi obiettivi originari, quando cioè la sua precedente missione è stata realizzata appieno. Raggiungere il fine ultimo quindi suggerisce un drastico ripensamento della propria strategia.

Una seconda spia dovrebbe brillare quando, trascorso un congruo periodo di tempo di 2/3 anni l'azienda si rende conto che il fine ultimo (o gli obiettivi chiave) non sono stati raggiunti ed i segnali presenti non forniscono forti indicazioni in senso opposto.

Una terza lampadina dovrebbe accendersi allorché un'impresa cresce a ritmi molto rapidi (ad esempio, duplica/triplica il fatturato in brevi periodi, 4/5 anni), poiché questo significa probabilmente che ha ecceduto i limiti della sua essenza del sistema di business.

Infine, vi sono altri due chiari segnali di obsolescenza dell'essenza di un'organizzazione. Il successo inaspettato, sia proprio che di un concorrente e l'insuccesso inaspettato, sia proprio che di un concorrente. Entrambi rappresentano campanelli d'allarme da tenere ben presenti e che in alcuni casi possono «salvare la società».

Quattro storie di «business svanito»

In questa seconda parte dell'articolo, al fine di rendere più chiari e più espliciti i messaggi proposti, cercheremo di riprendere alcuni passaggi chiave, relativamente all'essenza del business, attraverso l'esame di quattro storie aziendali.

Strategie di innovazione

Nella Tavola 1 sono riassunte le informazioni generali riguardanti le aziende considerate, mentre nelle Tavole 2 e 3 vengono schematizzate alcune informazioni chiave, poi commentate nella parte finale dell'intervento.

Come illustrato nelle Tavole, si tratta di quattro aziende attive in diversi settori che, per ragioni alquanto diverse, si trovano a fare i conti con una assenza del business ormai obsoleta e inadeguata.

Possiamo affermare che nessuna delle imprese aveva la piena coscienza di trovarsi di fronte ad un punto così importante della propria storia, del proprio ciclo di vita e tutte confondevano la crisi della loro essenza del business con fenomeni contingenti o di mercato o riconducibili ad una specifica area aziendale.

Riteniamo che questo sia un aspetto molto rilevante e da tenere in ferma considerazione e che dimostra la difficoltà, da parte del management, di comprendere ciò che sta veramente accadendo.

Tuttavia vedere con occhi nuovi la stessa realtà comporta, a volte, uno sforzo e un approccio non facile da applicare in diverse realtà.

Inoltre, si tengono in scarsa considerazione i fattori di crisi dell'essenza del sistema di business descritti nel paragrafo «la diagnosi precoce» e si effettuano riflessioni un pò più approfondite solo quando i risultati economici e i flussi di cassa cominciano a lanciare segnali chiari e inequivocabili.

La Tavola 2 illustra, per ogni società esaminata, le principali componenti dell'essenza del business vigente prima dell'intervento di ripensamento complessivo indotto da un confronto strutturato fra Direzione e consulenza.

Nella parte centrale della tavola vengono quindi descritte (sintetizzate) le aree di attività, la mission e le competenze di base possedute, tre elementi che abbiamo visto in precedenza rappresentare gli ingredienti di riferimento dell'essenza del business.

Infine, nell'ultima colonna, è proposto un commento che consente di apprezzare meglio la teoria del

business vigente e di catturare i primi elementi di crisi della stessa.

Dall'esame delle informazioni proposte, emerge chiaramente che tutte le imprese in questione, per ragioni molto diverse, si trovano a dover riscoprire la propria essenza del business: per Ristorazione Italiana Srl, l'essenza del business non è più valida, l'impresa ha raggiunto i suoi obiettivi originari; per Eco filtri Spa, l'essenza del business è fallace e va ridefinita; per Color Spa, l'essenza del business è obsoleta ed infine per Comunicare Srl, l'essenza del business non regge più la crescita.

Al di là delle prime conclusioni proposte, la gravità delle situazioni aziendali descritte non risiede tanto nel fatto che le loro essenze siano da reinventare completamente, ma nel fatto che le aziende in questione non se ne fossero rese conto.

Praticamente assente infatti è stata l'attività di prevenzione, mentre sebbene vi fossero chiari segnali di allerta e spie fluorescenti le imprese non li hanno saputo cogliere o meglio potremmo dire non li hanno potuti cogliere.

La Tavola 3 riporta l'evidenza sia della mancata attività di prevenzione, sia la presenza di segnali forti che le imprese non hanno saputo cogliere.

Conclusioni

Qualsiasi organizzazione non può andare lontano senza una valida ed efficace essenza del sistema di business. L'essenza del business non è eterna, viaggia su un ciclo di vita che ad un certo punto si esaurisce. Maggiore è la velocità del cambiamento, che avviene nella realtà, maggiore deve essere il numero di volte che si rimette in discussione la propria essenza del business. Riscoprire una nuova essenza per il business della propria impresa è compito arduo, complesso e stimolante, ma è anche un'attività che preoccupa alcune Direzioni d'impresa con bassa propensione a rimettersi in gioco e ad innovare per competere.

Tavola 1 • Le informazioni generali sulle quattro aziende

Denominazione sociale	Attività svolta	Ultimo fatturato	Andamento fatturato ultimi 3 anni	Andamento risultati economici ultimi 2 anni
Ristorazione Italiana Srl	Ristorazione privata e pubblica. Gestione mense all'interno di aziende, scuole e ospedali.	60 mln euro	Crescita significativa	Leggera perdita
Eco filtri Spa	Produzione di macchinari per la filtrazione e separazione solido/liquido	80 mln euro	Stagnazione	Sostanziale pareggio
Color Spa	Produzione e commercializzazione di vernici e polveri per l'edilizia	45 mln euro	Stagnazione	Utili significativi
Comunicare Srl	Commercializzazione di apparecchiature elettroniche per la video comunicazione	25 mln euro	Fortissima crescita	Risultati modesti

Strategie di innovazione

Tavola 2 • Le componenti dell'essenza del business

Denominazione sociale	Componenti principali della teoria del business vigente	Note
Ristorazione Italiana Srl	<p>Area di attività - società a proprietà concentrata, cresciuta con forte ricorso al debito bancario, concentrata sul prodotto e su un'area territoriale limitata, opera con clienti privati (aziende) e con clienti pubblici (ospedali e scuole)</p> <p>Mission - fornire il miglior pasto di qualità della regione</p> <p>Competenze di base - concentrate sugli aspetti di realizzazione pasto, deboli le altre capacità anche quelle gestionali</p>	<p>L'essenza del business ruota attorno a regole e concetti molto chiari e fa perno sulle capacità distintive della famiglia al comando.</p> <p>La definizione della mission evidenzia una forte attenzione per la qualità intrinseca del prodotto, ma nessun riferimento è fatto al mercato di riferimento, si servono tutti quelli che vogliono il nostro prodotto.</p> <p>L'azienda ha dedicato attenzione alla crescita, mettendo in secondo piano la redditività ed i flussi di cassa.</p> <p>L'essenza del business non è più valida.</p>
Eco filtri Spa	<p>Area di attività - società con un percorso incompiuto di internazionalizzazione, prodotto molto complesso e ad altissima tecnologia, clienti di vari settori industriali, opera su due business: depurazione industriale e filtrazione ecologica</p> <p>Mission - non definita</p> <p>Competenze di base: capacità tecniche (progettazione e sviluppo) buone sul business depurazione industriale, molto deboli sul business ecologico</p>	<p>È un'azienda in mezzo al guado, che non è riuscita nemmeno a definire una mission chiara e comunicabile.</p> <p>È presente una forte incoerenza fra gli elementi di fondo dell'essenza del business, soprattutto per quello che riguarda le risorse tecniche e finanziarie a supporto del processo di internazionalizzazione in atto.</p> <p>Gli elementi principali dell'essenza del business non hanno trovato ancora un loro equilibrio</p> <p>L'essenza del business è fallace.</p>
Color Spa	<p>Area di attività - società con forte vocazione commerciale, proprietaria (in partecipazioni di maggioranza) di circa 50 punti vendita. Clienti sia utilizzatori/applicatori sia aziende.</p> <p>Mission: qualità in edilizia</p> <p>Competenze di base: buone le capacità distributive e commerciali, debole negli aspetti produttivi e logistici</p>	<p>Il successo inaspettato dei negozi in partecipazione ha fatto credere all'azienda di aver trovato l'«eldorado».</p> <p>In realtà il settore in cui si trova ad operare è assolutamente maturo e, per via di grandi concentrazioni in atto, ormai fortemente presidiato da colossi industriali che, attraverso economie di scala e una maggiore forza contrattuale, stanno dominando sempre più il mercato.</p> <p>L'essenza del business è obsoleta e deviante.</p>
Comunicare Srl	<p>Area di attività - società giovane e molto attiva, catena di negozi di proprietà e forte sviluppo del franchising, management molto debole</p> <p>Mission - l'elettronica di domani nel tuo negozio oggi</p> <p>Competenze di base - tutte molto deboli sia quelle tecniche che quelle gestionali</p>	<p>L'azienda ha triplicato in 2 anni il fatturato raggiungendo dimensioni non più governabili dall'attuale struttura.</p> <p>D'altra parte l'autofinanziamento è quasi completamente eroso dal capitale circolante, in drastica ascesa.</p> <p>Per continuare senza problemi, anche senza crescere, l'azienda deve rifarsi ex novo le domande originarie sul proprio ambiente, sulla mission e sulle competenze di base.</p> <p>L'essenza del business non regge più la crescita.</p>

Tavola 3 • Prevenzione e diagnosi

Denominazione sociale	Attività di prevenzione	Attività di diagnosi: spie e allarmi evidenti
Ristorazione Italiana Srl	Analisi specchio: non applicata Ricognizione esterna: debole	Raggiungimento degli obiettivi chiave originari
Eco filtri Spa	Analisi specchio: non applicata Ricognizione esterna: debole	Mancato raggiungimento degli obiettivi chiave e mancanza di presupposti per raggiungerli nel breve-medio
Color Spa	Analisi specchio: non applicata Ricognizione esterna: debole	Successo inatteso
Comunicare Srl	Analisi specchio: non applicata Ricognizione esterna: non applicata	Crescita rapidissima

Una «vision» integrata per competere con successo

di Davide Mondaini Partner Dimensione Consulting
Alberto Stancari e Maria Teresa Speciale Consulenti Dimensione Consulting

Funzioni «permanenti», prodotti, strumenti e obiettivi per lo più annuali (propri dei sistemi di programmazione e controllo di gestione tradizionali) si sono dimostrati inadeguati per guidare con successo l'impresa all'interno dei nuovi scenari di business. I sistemi di management emergenti sono configurati sempre più come processi e adottano logiche non più ottimizzatrici ma imprenditoriali a tutti i livelli dell'organizzazione.

La pianificazione integrata, cioè la pianificazione che trasforma la *vision* in «azioni sul campo» fa leva su nuove regole manageriali e configurazioni organizzative adeguate per affrontare l'attuale scenario competitivo. Sotto il profilo organizzativo, un buon grado di coerenza e di coordinamento tra le diverse attività aziendali può essere raggiunto attuando il passaggio dalla classica visione piramidale dell'azienda all'ormai noto paradigma dei processi, inteso come insieme di flussi di attività «trasversali» rispetto alle funzioni aziendali (1). Relativamente ai sistemi di management, vogliamo fin d'ora sottolineare che spesso il loro ruolo risulta inficiato da rilevanti patologie, connesse sia alla progettazione sia all'utilizzo, patologie che inducono le aziende a percepirli come causa di considerevoli sprechi in termini di tempo e di costi. Tali sistemi, paradossalmente vissuti come elementi di «disturbo», all'interno del percorso di generazione del valore (2), perdono così la loro identità di guida razionale dell'attività aziendale, nonché di preziosi strumenti di coordinamento e motivazione delle risorse umane.

In questa sede desideriamo focalizzare l'attenzione su quei processi che l'impresa deve mettere in atto per decidere cosa fare (pianificazione), come farlo (*deployment*) ed infine per realizzare quanto programmato (esecuzione): ovvero i processi di management. Nel caso specifico l'intervento riguarderà principalmente il collegamento fra il pianificare e l'agire.

I processi di management: tendenze evolutive

Sulla base di queste premesse, è opportuno soffermare l'attenzione su alcuni concetti insiti nel nuovo approc-

cio manageriale, che si rivelano cruciali per la sopravvivenza di un'impresa negli attuali contesti competitivi e per il suo sviluppo equilibrato nel lungo periodo.

Si osserva, in primo luogo, l'opportunità di focalizzarsi sulle esigenze dei clienti (*output* di processo) e sulle attività aziendali, piuttosto che sulle risorse (*input* di processo) e sulla loro ripartizione tra le diverse funzioni aziendali.

In questo radicale mutamento di prospettiva, si inquadra la necessità, peraltro già da tempo avvertita anche dal mondo accademico (3) e favorita dal forte sviluppo dell'*information technology*, di integrare le tradizionali misure economico-finanziarie con altri indicatori di tipo quantitativo e qualitativo, al fine di creare *tableau dex bord* multidimensionali e dinamici in grado di cogliere le molteplici sfaccettature della gestione aziendale.

Note:

(1) Per una collocazione dell'informazione digitale rispetto alle precedenti filosofie di gestione del cambiamento e per approfondimenti sul tema dell'organizzazione per processi, si rimanda ai seguenti articoli curati da Davide Mondaini: «Gestire il cambiamento, organizzandosi per processi»; «Rappresentare e analizzare l'impresa "per processi"» e «Riorganizzare i processi critici per migliorare le prestazioni d'impresa», pubblicati rispettivamente su *Amministrazione&Finanza*, nn. 20/1999, pag. 35; 21/1999, pag. 21 e 22/1999, pag. 32.

(2) Per la presentazione di una possibile soluzione a queste problematiche si rimanda a: J. Brimson - J. Antos, *Activity-Based Budgeting*. Una guida alla creazione del valore, Egea, 1999.

(3) Per un'interessante riflessione sui sistemi informativi multidimensionali si rimanda a: P. Bastia, «Evoluzione del sistema informativo aziendale», *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 12 del 1985.

Allo stesso tempo si dovrebbe realizzare il passaggio da indicatori basati esclusivamente sulla proiezione nel futuro di risultati consuntivi a strumenti idonei a cogliere le reali tendenze evolutive in atto nell'azienda e ad anticiparne i possibili esiti.

Un altro aspetto sicuramente degno di nota è rappresentato dall'importanza di ridurre e, ove possibile, di eliminare il tradizionale divario esistente tra la formulazione e l'implementazione della strategia, adottando sistemi di misurazione e di gestione delle *performance* aziendali coerenti con la pianificazione strategica.

D'altra parte, secondo la visione sistemica dell'azienda, promossa da illustri esponenti della dottrina economico-aziendale (4), l'efficace implementazione dei piani dipende in larga misura dal grado di coerenza tra il sistema di pianificazione e le altre variabili organizzative (altri sistemi operativi, struttura e distribuzione del potere organizzativo), oltre che dalla sua interdipendenza con le variabili ambientali e di contesto (individuali, sociali, istituzionali, tecniche).

La corretta progettazione di questi processi informativi implica, inoltre, l'esigenza di un effettivo e profondo coinvolgimento di tutti i livelli operativi nel raggiungimento degli obiettivi strategici, mediante l'utilizzo, all'interno dell'azienda, di adeguati strumenti di comunicazione degli obiettivi e di incentivazione del personale.

L'evoluzione dei processi di management, in un'ottica di creazione del valore, appare in sostanza percorsa da un filo conduttore costituito dal progressivo abbandono di una gestione di tipo manageriale, che mira all'«ottimizzazione» dell'intero ventaglio di obiettivi aziendali, a favore di una gestione di tipo imprenditoriale (5), senza dubbio più potente ed efficace.

La gestione imprenditoriale possiede le seguenti caratteristiche:

- è focalizzata soltanto su alcuni obiettivi «prioritari», vale a dire particolarmente importanti, sfidanti e, di conseguenza, da monitorare in modo continuo e speciale;
- è attenta non solo alla definizione (cosa), ma anche alle modalità di realizzazione (come) degli obiettivi numerici, nell'ambito di valutazioni relative ad un orizzonte di lungo periodo e del perseguimento della coerenza tra strategia e gestione operativa;
- è imperniata sulla filosofia del miglioramento drastico (*breakthrough*), che si affianca alla logica del miglioramento continuo e graduale (*kaizen*), in relazione alla frequente necessità di consistenti salti di prestazione in tempi molto ridotti, tipica di un'epoca caratterizzata da cambiamenti repentini ed imprevedibili dello scenario concorrenziale e degli altri fattori ambientali;
- è basata sul concetto di visione e di pensiero strategico, inteso come attività creativa, iterativa e flessibile, anziché sull'adozione di piani strategici contraddi-

stinti da un elevato grado di formalizzazione e di rigidità.

La pianificazione imprenditoriale si configura pertanto come un processo, cioè un insieme di attività logicamente correlate e svolte con modalità continuativa.

Questa nuova visione del processo di management è di per sé assolutamente sfidante, non riscontrandosi nelle impostazioni tradizionali. In queste ultime, infatti, il processo è principalmente realizzato attraverso «prodotti periodici» (business plan, budget) e gestito con procedure di controllo rigide presidiate da funzioni permanenti.

Vision, matrice di sviluppo e balanced scorecard

In questo intervento, con riferimento ad un caso aziendale, caso Tlc S.p.A., vengono illustrate le principali tappe di un percorso tipo che conduce ad una drastica innovazione dei sistemi di management ed attiva la pianificazione integrata.

Essa si articola a partire dalla definizione della *mission* aziendale, come ragione d'essere dell'impresa, per esplicitare successivamente la *vision*, vale a dire l'immagine della situazione desiderata dall'azienda, e tradurla in un modello di sviluppo aziendale da assumere come riferimento per la sua realizzazione pratica in un determinato arco di tempo.

Per progettare questo passaggio può essere d'aiuto la «matrice di sviluppo» (Tavola 1), che aiuta ad effettuare il cosiddetto *deployment*, ovvero è di supporto per trasformare la *vision* in un modello di sviluppo aziendale.

Tale matrice obbliga, in effetti, a ragionare su come sviluppare la *vision* sulla base di almeno tre livelli:

- stile di direzione ed equilibrio organizzativo;
- processi di business;
- metodologie e sistemi.

La costruzione della matrice costituisce il riferimento più importante per la creazione del piano poliennale, assieme ad altre attività preliminari, quali ad esempio l'individuazione di obiettivi di miglioramento sulla base di pareri espressi da tutti gli *stakeholders*.

Una volta sviluppata la matrice è possibile identificare le linee guida per la redazione del piano poliennale e successivamente del piano annuale.

Dal piano annuale generale prende avvio l'intero processo di programmazione, al cui interno i piani di tipo tradizionale, quali il budget economico-finanziario, quello degli investimenti ed i piani operativi, interagiscono con nuovi piani volti al miglioramento

Note:

(4) In proposito si veda: G. Airoldi, *I sistemi operativi*, Giuffrè, 1980.

(5) Per un'approfondita illustrazione delle attuali tendenze evolutive dei sistemi di management si veda: G. Merli, *I nuovi paradigmi del management*, Il Sole-24 Ore, 1999.

dell'efficacia gestionale (dei salti di prestazione, delle iniziative e delle priorità).

In estrema sintesi, si può affermare, pertanto, che l'attuale evoluzione degli strumenti di pianificazione e controllo interpreta l'esigenza di una tensione «collettiva» verso l'obiettivo finale di creazione del valore, che può essere attuata in modo efficace soltanto attraverso la ricerca di una forte coerenza interna tra *vision* ed «azioni sul campo».

Il percorso sinteticamente descritto verrà illustrato in seguito con lo sviluppo del caso aziendale.

In conclusione, è appena il caso di ricordare la validità della *Balanced Scorecard* come strumento di traduzione della *mission* e della strategia in obiettivi operativi e sistemi di misurazione, finalizzato al coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi nelle differenti prospettive di miglioramento della gestione aziendale (6).

Il caso Tlc Spa

Tlc S.p.A. è un'impresa relativamente giovane, con sede nella periferia di Parma. Costituita nel 1996 da due giovani imprenditori, con esperienze commerciali precedenti nel settore dei telefoni cellulari, opera principalmente nel settore della telefonia ed accessori.

La società sta conseguendo un fortissimo sviluppo e, negli ultimi due esercizi, ha ogni anno raddoppiato il proprio fatturato, arrivando a realizzare nel 2000 circa 100 miliardi.

Lo scenario competitivo

Nel triennio 1998-2000 l'azienda ha lavorato nella direzione di una diversificazione dell'offerta. È stato infatti avviato sia un nuovo business relativo all'acquisizione e gestione di contratti (per conto di uno dei gestori Tlc oggi operanti in Italia) sia, mediante l'acquisizione di un'altra piccola azienda, un servizio di installazione di centraline telefoniche presso aziende.

Anche dal punto di vista commerciale, la vitalità imprenditoriale della proprietà ha portato ad una rilevante complessità del parco clienti e dei canali relativi. Dal '99 ha preso il via la realizzazione di una rete di *franchising* a livello nazionale, che si affianca alla rete di vendita tradizionale (agenti) per garantire una maggior competitività.

Le principali combinazioni prodotti-servizi e mercati nei quali è attiva Tlc attraverso la commercializzazione e la erogazione di servizi sono sintetizzabili mediante la matrice riportata nella Tavola 2.

Supportando lo studio con i dati economici più rilevanti (fatturato, margini, relativi ad ogni incrocio della matrice presentata) e completando la valutazione con specifiche analisi di mercato, si è giunti alla chiara individuazione di dove Tlc dovrà concentrare le risorse, per migliorare la propria posizione competitiva.

Sono inoltre state definite le Aree Strategiche d'Affari principali (ASA), all'interno delle quali è comunque possibile riconoscere le combinazioni prodotti-servizi/mercati in cui oggi l'azienda vuole competere. Questa fase è risultata estremamente importante, dal momento che le ASA presupporranno l'identificazione di strategie economico-operative specifiche.

Successivamente, attraverso il confronto con la proprietà e con il personale chiave e un'accurata analisi del mercato è stato possibile identificare i fattori critici di successo (FCS) determinanti per il miglioramento della posizione competitiva. Una volta individuati i diversi FCS, si sono comprese anche le linee guida relative a «come» l'azienda dovrà competere nei diversi contesti.

Tuttavia non tutti i FCS, nell'ambito delle rispettive ASA hanno la stessa importanza/peso. Conseguentemente l'identificazione della strategia a livello di ASA dovrà tenere decisamente conto di tale aspetto.

Fasi per la pianificazione integrata

Per poter garantire una crescita equilibrata delle principali variabili organizzative, sufficiente ed adeguata per sostenere l'evoluzione che l'azienda sta vivendo, la stessa proprietà ha sentito il bisogno di razionalizzare il sistema di gestione della propria impresa.

Con questo obiettivo, i soci di Tlc hanno infatti avviato un processo che potrà garantire in futuro quella coerenza tra strategia a livello aziendale e gestione

Nota:

(6) Per approfondimenti su questo tema si veda: A. Bubbio «Balanced Scorecard: come misurare le prestazioni aziendali» *Amministrazione & Finanza ORO* n. 1/2000 M. De Marco, V. Salvo, W. Lanzani (a cura di), *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Franco Angeli, 1999.

Tavola 1 • Matrice di sviluppo

	Stile di direzione ed equilibrio organizzativo	Processi fondamentali	Sistemi e metodologie
Stato dell'arte			
Fase/anno 1			
Fase/anno 2			
Vision			

Strategie di innovazione

operativa già indicata come aspetto fondamentale nell'introduzione e definita «pianificazione integrata».

In effetti, prima dell'introduzione del processo di pianificazione, l'azienda si trovava a fronteggiare un'espansione fortissima senza che il personale, peraltro molto giovane, avesse i mezzi ed il coinvolgimento necessario per assumere un ruolo attivo nella costruzione del futuro aziendale.

Partendo dall'analisi strategica, si è proceduto per ottenere una realizzazione del percorso di pianificazione integrata nel quale ad una precisa *vision* aziendale possa corrispondere l'equilibrio tra:

- aree d'affari (Tavola 3);
- organizzazione, struttura e competenze aziendali;
- asset e risorse.

Il primo passo verso il nuovo sistema di gestione, più strutturato e coerente, si è concretizzato nella progettazione della riorganizzazione di Tlc. Questa fase, fra l'altro, è stata facilitata, sia durante il processo di analisi sia durante l'implementazione, dal fatto che l'intervento organizzativo era già «sentito» come una necessità primaria, espressa sia dalla proprietà che dagli stessi dipendenti.

Seguendo l'approccio già illustrato, sono stati individuati i processi caratterizzanti l'attività di Tlc.

L'organigramma presentato nella Tavola 4 mostra le unità organizzative ed i principali rapporti gerarchici attivi prima dell'avviamento del progetto, mentre la griglia dei processi aziendali di Tavola 5 fornisce una sintetica visione relativa ai principali processi azien-

dali, suddivisi in processi «direzionali», «operativi» e «di supporto».

L'identificazione dei processi e l'analisi delle attività risulta fondamentale sia per rilevare lo stato di salute e le incongruenze lungo i processi, sia per ridistribuire carichi di lavoro e responsabilità. Tuttavia, l'utilità di una chiara individuazione dei processi aziendali va vista come un passaggio indispensabile per poter impostare la matrice di sviluppo.

L'identificazione dei processi aziendali risulta quindi un passaggio necessario anche per l'attivazione di una pianificazione strategica efficace.

Dalla vision alla realizzazione della matrice di sviluppo

Se la *vision* dell'azienda, cioè l'immagine della situazione desiderata nel lungo termine, appariva piuttosto chiara per la direzione, anche se non formalizzata, i diversi ambiti in cui l'azienda avrebbe dovuto operare scelte strategiche precise risultavano molto più confusi.

Attraverso lo studio dettagliato dei processi aziendali e delle prestazioni offerte, sia in termini di efficacia che di efficienza, si è invece potuto identificare meglio in quali direzioni l'azienda avrebbe dovuto orientare i propri sforzi, al fine di raggiungere gli obiettivi di lungo periodo.

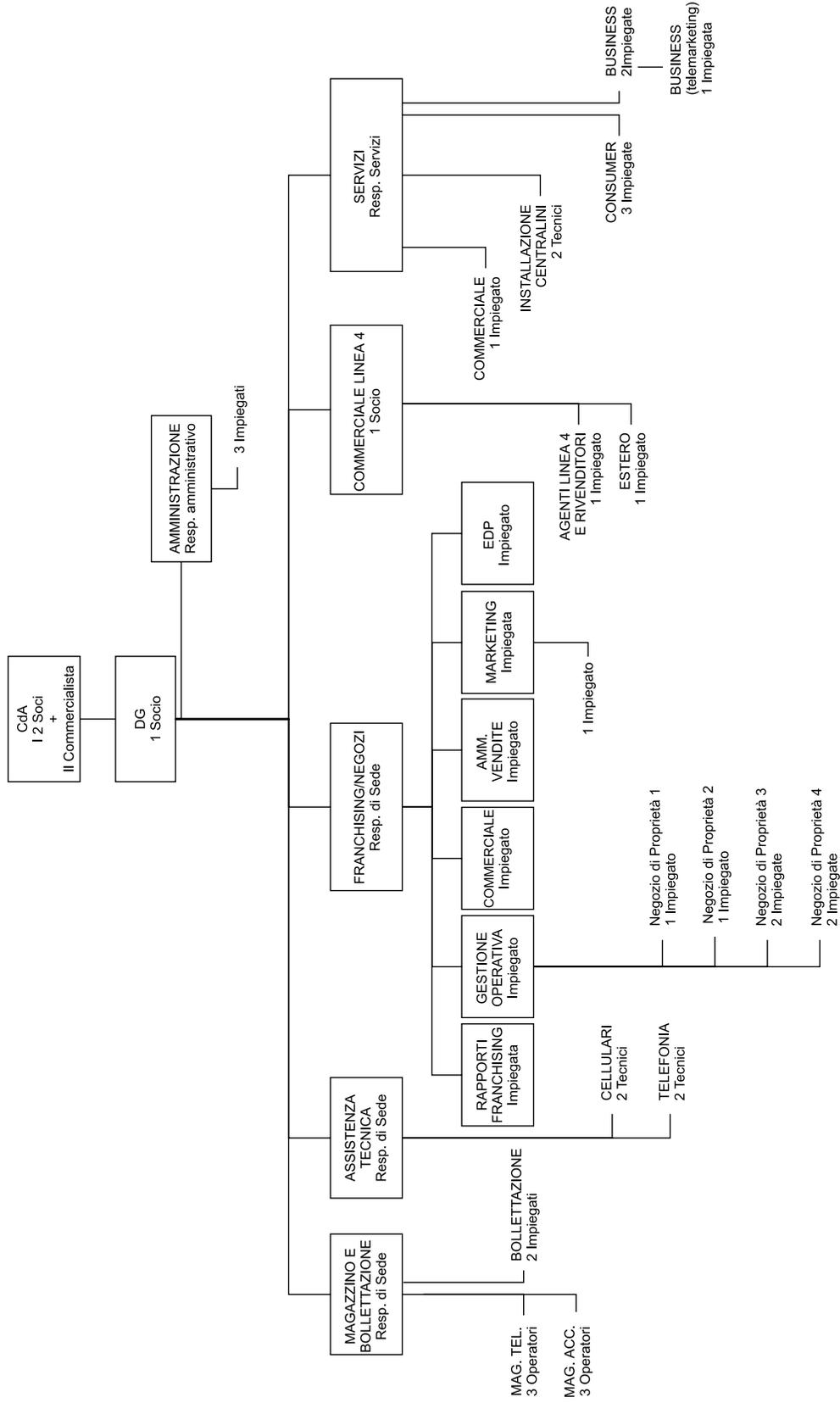
Si è così proceduto alla formalizzazione di una *matrice di sviluppo*, di cui riportiamo qui di seguito le parti più significative (Tavola 6).

Si noti come le componenti della *vision* aziendale relative ai processi di business coincidano in effetti con le singole «*mission* di processo».

Tavola 2 • Matrice prodotti-servizi/mercati di Tlc Spa

Prodotti/Servizi		Mercati					
		Privati e Piccoli Affari	PD (piccola distribuzione)	Franchising	GD (grande distribuzione)	Grossisti Estero	Aziende
Accessori	Telefonia di base		X	X	X		X
	Telefonia mobile		X	X	X		X
	Personal Computers		X	X			
Telefonia	Telefonia di base		X	X	X		X
	Cordless		X	X	X		X
	Centralini		X	X	X		X
	Cellulari		X	X	X	X	X
Personal Computers			X	X	X		X
Servizi	Servizi Business						X
	Servizi Consumer	X	X	X			
	Installazione Centralini						X

Tavola 4 • L'organizzazione «di partenza» in TIC



Strategie di innovazione

Fasi dell'approccio alla pianificazione integrata

La realizzazione della matrice di sviluppo è risultata determinante al fine di seguire una metodologia strutturata di pianificazione e programmazione integrata. Tale approccio può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

- definizione della *matrice di sviluppo* per l'individuazione delle politiche di riferimento per lo sviluppo aziendale;
- scelta degli obiettivi (derivanti dalle decisioni della direzione) e delle strategie identificate per ogni ASA;
- realizzazione del piano poliennale 2001-2003;
- definizione del piano annuale per il 2001;
- *deployment* del piano annuale.

Per la corretta definizione di un piano operativo risulta sempre più importante individuare non solo «cosa» si voglia ottenere, ma anche «come» ottenerlo. In effetti, i modi attraverso i quali si può raggiungere un obiettivo spesso non sono univoci e ognuna delle possibili alternative può sicuramente incidere profondamente sull'assetto competitivo ed organizzativo di lungo periodo.

Alla luce di questa considerazione è evidente il vantaggio in termini di mantenimento di una coerenza competitiva e gestionale al tempo stesso, offerto da una pianificazione che ha permesso di accomunare gli obiettivi economici e competitivi di Tlc (derivati dall'integrazione del pensiero della proprietà, dall'analisi della concorrenza sulle singole ASA e da alcune indi-

cazioni riscontrate dalla griglia di sviluppo) con le linee guida definite (risultanti dalla griglia di sviluppo). Infine, si è proceduto ad attuare in maniera scrupolosa la seconda fase dell'approccio, rianalizzando criticamente tutti gli obiettivi emersi ed organizzandoli in maniera strutturata, definendo il giusto ordine temporale tra di essi e accomunando obiettivi e azioni per affinità.

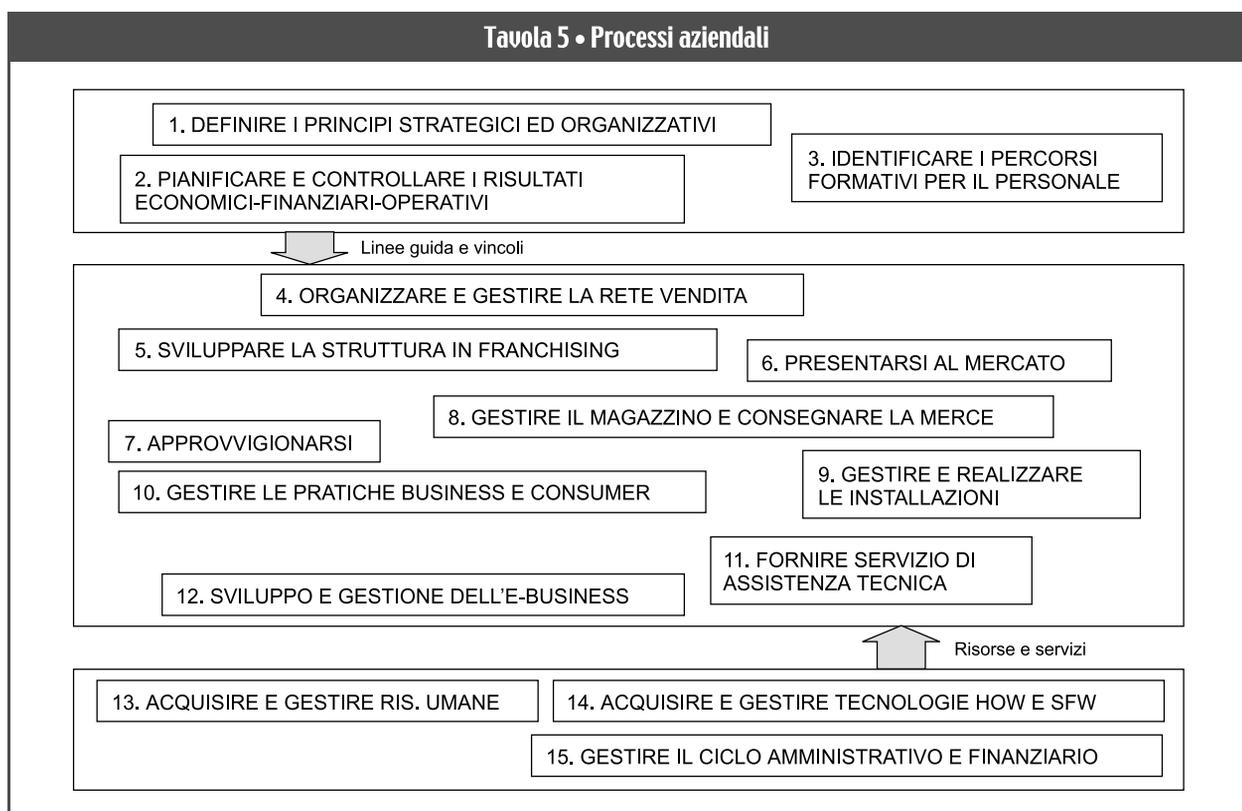
Una volta attuata questa fase di *review* critico, risulta semplice riportare i risultati dell'analisi su un piano pluriennale strutturato.

Nella Tavola 7 riportiamo una sintesi del piano poliennale definito per Tlc Spa.

Si vuole sottolineare come, ad esempio, obiettivi o azioni pianificate per il 2001 vadano effettivamente ad incidere su altre finalità, anche di tipologia differente, relative agli anni successivi. Quindi le politiche di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi risultano fondamentali nella costruzione del piano citato. In effetti, proprio mediante i «come» è possibile determinare una serie di target di prestazione coerenti fra loro.

Va in ogni caso sottolineato come ciò che è indicato nel piano poliennale costituisce unicamente un riferimento per la pianificazione delle attività; in poche parole, gli obiettivi operativi da raggiungere verranno definiti di volta in volta, in fase di formalizzazione del piano annuale, attraverso un'ulteriore rivisitazione critica dei target già indicati in linea di massima.

Tavola 5 • Processi aziendali



Strategie di innovazione

Tavola 6 • Sintesi della matrice di sviluppo di Tlc Spa

Stile di Direzione ed equilibri organizzativi			
Stato dell'arte	Azienda familiare in forte sviluppo, ma con carenze organizzative e di struttura molto forti.	Azienda con capitale sociale concentrato in pochi imprenditori.	Azienda formata da personale giovane, poco coinvolto ed poco addestrato
2001	Rivisitazione della struttura gerarchica, introduzione nuovo organigramma, introduzione <i>vision</i> per processi.	Valutazione nuovi equilibri societari, ricerca e inserimento di nuovi partner finanziari.	Ridistribuzione delle attività, formazione on the job, creazione di gruppi di lavoro interfunzionali.
2002	Riorganizzazione in azienda «snella», sviluppo dei «team di processo»	Inserimento nuovi partner strategici.	Formazione continua arricchimento delle mansioni.
Vision	Azienda organizzata per processi, molto flessibile, con un middle management forte nelle posizioni chiave.	Azienda con una buona interazione fra finanza e prodotti/servizi	Azienda «squadra» motivata, che condivide gli obiettivi arricchimento delle competenze.
Metodologie e Sistemi			
Stato dell'arte	Sistema informativi di tipo legacy, inaffidabile e carente.	Sistemi di pianificazione e controllo tradizionali, business plan e budget.	
2001	Implementazione ERP e formazione del personale.	Introduzione della <i>vision</i> per processi e per priorità.	
2002	Coinvolgimento della rete commerciale nella gestione ERP, potenziamento dell'e-commerce.	Gestione «day to day», coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi importanti e controllo del loro raggiungimento.	
Vision	Sistema Informativo affidabile ed integrato col web.	Sistema di management «imprenditoriale» e per politiche e priorità.	
	Processi di business (esempio relativo a due processi)		
	4) Organizzare la rete di vendita	5) Sviluppare la rete in franchising	
Stato dell'arte	Copertura territoriale non omogenea, clienti non sempre soddisfatti, competenze degli agenti molto specifiche (agenti per ASA).	30 strutture in franchising ancora poco affidabili, scelta dei franchisee effettuata con obiettivo di aumentare il numero di PdV.	
2001	Aumento della copertura, taratura «mix di canale» (piccola distribuzione-grande distribuzione). Formazione agli agenti sull'offerta integrata.	Strutturazione di una metodologia precisa per la scelta in base all'affidabilità finanziaria, miglioramento della formazione dei franchisee.	
2002	Introduzione sistema di valutazione degli agenti, formazione sull'intera offerta di Tlc .	Realizzazione di un sistema di gestione logistico efficiente ed efficace. Miglioramento delle informazioni fra Tlc e franchisee.	
Vision	«Cross-selling» spinto, competenze e conoscenze agenti allargate e trasversali rispetto alle asa.	Rete in franchising su tutto il territorio nazionale, 400 strutture affidabili e ben gestite.	

Strategie di innovazione

Tavola 7 • Il piano poliennale 2001-2003 di Tlc

Anno	Obiettivi di business			Obiettivi di capacità	Obiettivi a gestione speciale	Attività principali pianificate
	Obiettivi economico finanziari	Obiettivi strategici	Obiettivi specifici d'anno	Obiettivi culturali, organizzativi, tecnologici	Salto prestazionali d'anno	Azioni ed iniziative
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato: 150 Mld • ROI: 18% • I Margine: 20,3% • Margine Operativo: 15,8% • Cash Flow: 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mix fatturato complessivo: <ul style="list-style-type: none"> — Accessori 20% — Telefoni 70% — PC 5% — Servizi 5% • Mix fatturato Telefonica: <ul style="list-style-type: none"> — Estero: 70% — Franchising: 25% — PD: 10% — GD: 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Lead Time Accessori: 4 gg • Lead Time Telefoni: 10 gg • Lead Time Servizi: 8 gg • 10 nuovi modelli di accessori «Design Tlc» • Ordini via web: 10% • Frequenza di visita cliente: 10 gg 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento delle informazioni ai clienti • Miglioramento Customer Satisfaction • Adeguamento Sistema Informativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendite alla GD: 10 Mld • Negozi in franchising: 100 • Frequenza di visite cliente: 7 gg 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento forza vendite e riorganizzazione rete esistente • Assunzione agenti con relazioni presso GD • Potenziamento sito web • Introduzione di un call center
2002	<ul style="list-style-type: none"> — Fatturato: 200 Mld — ROI: 20% — I Margine: 22,5% — Margine Operativo: 18% — Cash Flow: 6% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mix fatturato complessivo: <ul style="list-style-type: none"> — Accessori 25% — Telefoni 52% — PC 8% — Servizi 15% • Mix fatturato Telefonica: <ul style="list-style-type: none"> — Estero: 50% — Franchising: 20% — PD: 20% — GD: 10% 	<ul style="list-style-type: none"> — Lead Time accessori: 3 gg — Lead Time Telefoni: 7 gg — Lead Time Servizi: 8 gg — Ordini completi evasi 85% — 25 nuovi modelli di accessori «Design Tlc» — Ordini via web: 60% 	<ul style="list-style-type: none"> — Aumento delle informazioni ai clienti — Miglioramento Customer Satisfaction — Programmazione logistica — Cross-selling spinto 	<ul style="list-style-type: none"> — Vendite alla GD: 20 Mld — Negozi in franchising: 200 — Lead Time accessori: 2 gg — Ordini via web: 80% 	<ul style="list-style-type: none"> — Integrazione informatica con tutti i negozi in franchising — Sviluppo di customer satisfaction continue — Ripensamento logistica distributiva
2003	<ul style="list-style-type: none"> — Fatturato: 200 Mld — ROI: 25% — I Margine: 25% — Margine Operativo: 21% — Cash Flow: 8% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mix fatturato complessivo: <ul style="list-style-type: none"> — Accessori 35% — Telefoni 45% — PC 10% — Servizi 20% • Mix fatturato Telefonica: <ul style="list-style-type: none"> — Estero: 30% — Franchising: 10% — PD: 40% — GD: 20% 	<ul style="list-style-type: none"> — Lead Time Tel./Acc.: 10 gg — Lead Time Servizi: 8 gg — Ordini completi evasi: 90% — 35 nuovi modelli di accessori «Design Tlc» 	<ul style="list-style-type: none"> — Partnership con alcuni clienti e fornitori — Coomarketing con fornitori strategici 	<ul style="list-style-type: none"> — Negozi in franchising 300 — Lead-time tel e accessori 2 giorni — Ordini via Web 90% 	<ul style="list-style-type: none"> — Supply-chain virtuale — Sub-franchising — Sviluppo mercato americano dei mega-stores