Strategia aziendale: the good strategy is unexpected

di Alberto Bubbio

Pubblicato il 13 Marzo 2017

Riflessioni sulla definizione della strategia d'impresa: proponiamo alcune valutazioni sulla necessaria definizione degli obiettivi.

Riprendiamo le nostre riflessioni sulla strategia aziendale per fare un focus particolare sulla fase di formulazione della strategia, una delle tre fasi che caratterizzano il processo di riflessione strategica.

Questa fase è particolarmente importante perché è quella che da l'indicazione su quella che di massima dovrebbe essere la direzione che l'impresa dovrebbe seguire.

La strategia è stata affrontata in tantissimi modi. Si era pensato che un processo di pianificazione molto strutturato aiutasse a fare questi passaggi sulla strategia. Poi ci si è accorti invece che la strategia doveva essere una *Crafting Strategy* come Mintzberg ha ricordato in un bellissimo articolo. Fatta questa precisazione possiamo cercare di dare alcuni punti fermi sulla fase di formulazione della strategia.

A mio avviso **sono cinque le cose fondamentali** da tenere presenti.

La prima è che rappresenta la **definizione della meta a lungo termine dell'impresa**. Una meta a lungo termine che ovviamente sarà presa come elemento fondante della missione aziendale. Quindi io faccio questo sforzo di definire la meta per poi essere in grado di tradurre questo in qualche cosa che dia un senso e un indirizzo a medio/lungo termine all'impresa.

Questa fase di definizione della meta può essere accompagnata da una fase di **maggior dettaglio** su quelle che possono essere le finalità per cui quella è la meta. Ad esempio una persona decide di

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

intraprendere un viaggio in una determinata località e probabilmente ci sono dei motivi molto precisi per cui uno ha scelto quella determinata località e quindi può essere opportuno esplicitarli.

Una volta esplicitate queste finalità per le quali io mi sono dato una determinata meta si passa alla terza fase. In questa fase c'è un momento delicatissimo che è quello di cercare di capire al meglio "*dove competere*". Questo è un punto molto importante perchè sin dai lavori di Ansoff e soprattutto poi nei lavori di Andrews questo elemento è stato centrale. Il dove competere rappresenta una scelta delicatissima, anche perchè io potrei essere in una certa combinazione prodotto/mercato che così come l'ho affrontata sino ad un certo punto non si è rivelata una cosa attrattiva, e poi invece mi sposto in un'altra combinazione vicinissima a quella nella quale ero e magari mi ritrovo nella valle dell'Eden. Quindi è molto importante riflettere sul dove competere. Si tratta di cercare capire l'attrattività di un business, ed in proposito il modello di riferimento forse più utile è rappresentato dal libro di Porter sulle 5 forze competitive.

A questo punto, siccome la meta abbiamo detto è a lungo termine, si tratta di definire degli **obiettivi strategici intermedi**, cioè quelli che mi consentono di avvicinarmi nel tempo alla mia meta finale. Questi obiettivi strategici intermedi sono prima di tutto a livello corporate. Peraltro se io sono un'azienda multibusiness con una certa complessità strutturale devo poi pormi degli obiettivi anche a livello dei business, in modo che tutta la nave vada nella direzione desiderata.

Definiti questi obiettivi intermedi ci stiamo avvicinando alle fasi più operative del discorso e si può fare come quinto punto una verifica di coerenza tra le scelte fatte in termini di dove competere e le **caratteristiche della struttura organizzativa e del sistema di prodotto**. Questo è molto importante perché più io riesco a plasmare struttura e sistema di prodotto in coerenza con le combinazioni prodotto/mercato scelte, tanto più avrò la probabilità che i risultati siano positivi. Non è automatica la cosa perché se fosse così sarebbe molto facile realizzare delle strategie valide però è un punto di partenza molto utile.

Da li in poi inizia la fase del **planning**, nella quale io dico questi sono gli obiettivi che devo raggiungere, quali sono le risorse che ho a disposizione e quali sono le principali azioni che io devo intraprendere. Queste principali azioni da intraprendere sono stati chiamati in diversi modi. In passato erano state anche indicate come *guidelines strategiche*. Più di recente c'è un termine che a me ha particolarmente convinto che è il termine "**Intenti Strategici**". Quindi a questo punto con gli intenti strategici, la mia mission

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

basata sulla meta che volevo raggiungere e la scelta del business nel quale andare ad operare (nelle combinazioni prodotto/mercato), ho tutti gli ingredienti per partire con la delicatissima fase di **allocazione delle risorse**. Siccome tendenzialemnte le aziende non hanno risorse illimitate, e questo è valido soprattutto oggi, da qui in poi c'è un processo particolarmente delicato.

Come si potrà svolgere questo processo? Si entra qui nel processo di attuazione della strategia o comunque di indicazioni su come attuare la strategia, e questo è il momento del planning che rimane, o con il piano strategico (se uno è affezionato a questo strumento che forse è un pò demodè) oppure con la Carta degli Intenti Strategici, con la Balanced Scorecard ecc. La strumentazione non manca, **il problema è avere una strategia da realizzare** che sia una strategia interessante che può dare probabilmente delle buone soddisfazioni.

Anche se, e qui rubo le parole del grande Prof. Rumelt "*The good strategy in unexpected*".

13 marzo 2017

Alberto Bubbio

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D