

Sviluppo & Organizzazione

n.297
Gennaio/Febbraio
2021



**DECIDERE
E AGIRE
DI FRONTE
ALL'INCERTEZZA**

LE RELAZIONI
INDUSTRIALI COME LEVA
DI CAMBIAMENTO
DELL'ORGANIZZAZIONE

Una nuova rubrica
firmata dagli esperti
di Adapt

CULTURA SISTEMICA
E COMPETENZE

L'evoluzione
della consulenza
manageriale

**RITROVARE
L'EQUILIBRIO
(E GESTIRE
IL RISCHIO)**

Il ritratto di
Andrea Loreni

LA LUNGIMIRANZA COME FORMA MENTIS INDAGINE SULL'EFFICACIA DELLA GESTIONE STRATEGICA

di **Emanuele Sacerdote**

Membro della famiglia Strega Alberti e Fondatore della boutique di consulenza Soulside; ha lavorato in numerose aziende; Insegna in IULM Milano, Fondazione ISTUD Stresa, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano

Luigi Maria Sicca

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale e di Comportamento Organizzativo, membro del Consiglio direttivo del Centro Servizi per l'Inclusione Attiva e Partecipata degli Studenti (SInAPSI) e del Comitato Unico di Garanzia (CUG), Università degli Studi di Napoli Federico II. È Direttore scientifico di puntOorg International Research Network e membro dello Scientific Council dell'European Academy of Management (EURAM)

Esistono esperienze aziendali che hanno il potenziale per ispirare le soluzioni organizzative del futuro. Questo spazio è a disposizione per accoglierne il racconto.

L'articolo riassume l'indagine svolta sull'efficacia della gestione strategica dell'impresa condotta su un campione di imprenditori e di Top manager di Piccole e medie imprese (PMI) tra giugno e luglio 2020*.

L'origine di questo lavoro trova spunto dalle diverse esperienze sul campo nella convinzione che l'efficacia della gestione strategica, tra passato e presente, possa maggiormente orientare al futuro: eppure, l'evidenza più consistente è che la lungimiranza non sia la principale priorità del gruppo di comando intervistato.

Il punto di partenza di questo lavoro è il saggio *Breviario sul pensiero strategico* (2019) che mette in luce le facoltà e le attitudini predominanti del mindset del pensiero strategico. La buona ed efficace gestione strategica è la capacità di conseguire risultati migliori rispetto alle aspettative e alla concorrenza, atti ad aumentare il vantaggio competitivo e a garantire una maggior longevità nel futuro. L'equazione fondamentale per avere un'efficace gestione strategica (progettazione e pianificazione) consiste nello stabilire una relazione circolare e proattiva tra pensiero-azione-risultati. Per valutare questi aspetti, e per trovare i fattori strategici più rilevanti e gli stili manageriali più efficaci del gruppo di comando, è stata condotta un'indagine sulle attitudini relative all'efficacia della gestione strategica, con una particolare osservazione per la lungimiranza rivolta al futuro dell'impresa.

* La ricerca è stata realizzata da Soulside e da puntOorg International Research Network, con la supervisione accademica di Mario Nicodemi, Professore Ordinario di Fisica Teorica, Università Federico II, in collaborazione con l'Istituto di ricerche di mercato Teseo Marketing Research e il supporto del Dottor Andrea Viliotti. A tutti va il ringraziamento degli autori.

A

lla base di questa ricerca si trova l'approccio del pensiero strategico, quale processo che rientra nelle pratiche della strategia d'impresa, che opera in sinergia con altre discipline (Change management, Risk management, marketing strategico, Human Resource management, Finanza, *governance*, *merge&acquisition*, *organizational behaviour*, *learning organization*).

In tal senso, la finalità ultima dell'approccio è di qualificare, elevare e migliorare il vantaggio competitivo dell'impresa con una progettazione, una pianificazione e un'implementazione più efficace.

La tipologia di aziende esaminate in questo lavoro sono le PMI. Nell'esperienza maturata nella gestione di questo tipo di azienda l'insegnamento più rilevante è stato il rapporto di forze tra la

gestione operativa di breve periodo e la pianificazione strategica di lungo periodo.

In alcune di esse, pur avendo un valore e una densità storica consistente, il punto critico risiede nel ripensamento della visione strategica di lungo periodo in chiave di lungimiranza, specie se confrontate con le multinazionali modernamente organizzate.

Consideriamo dunque le radici su cui si costruisce il pensiero strategico, il *mindset* dell'organizzazione, la leadership, le competenze soft e hard, che confluiscono in attitudini, sensibilità e, in ultima analisi, in sei facoltà individuali che fanno farsi corali: immaginazione, consapevolezza, progettualità, lungimiranza, mediazione e rigore (Tabella 1).

L'evidenza empirica, per cui la lungimiranza è una delle facoltà più significative all'interno delle componenti dell'intelligenza strategica, è sintetizzata nella tabella che segue.

Descrizione sintetica delle sei componenti dell'intelligenza strategica Tabella 1

	Immaginazione	Consapevolezza	Progettualità	Lungimiranza	Mediazione	Rigore
Definizione delle capacità	Identificare, illuminare e visualizzare la destinazione (futuro migliore) e indirizzare il percorso più adeguato per raggiungerla	Promuovere la conoscenza e la coscienza critica dell'organizzazione per aumentare la competenza	Progettare e creare una proposta di maggior valore e di vantaggio competitivo superiore	Proiettare e anticipare possibili scenari, opportunità e previsioni del futuro	Stabilire relazioni positive e una comunicazione efficace per generare consenso e fiducia	Sostanziare un metodo e un clima di rispetto per gestire meglio il tempo strategico
Dettaglio del <i>mindset</i> (sensibilità, attitudini e facoltà)	Concepire e descrivere l'immagine di convergenza, cioè la destinazione, e saperla tradurre in manovre di pianificazione	Cercare i fatti, investigare la storia (errori, dinamiche, memoria) e ampliare l'orizzonte conosciuto e sconosciuto per migliorare la capacità di visione strategica	Generare innovazione qualitativa come spinta motrice per il rinnovamento e il cambiamento	Vedere più lontano e cercare di prevedere le evoluzioni future e le possibili opzioni di crescita e di sviluppo	Saper adeguare e conciliare il contesto al proprio scopo e promuovere la sottile arte della diplomazia e delle alleanze	Stimolare l'appartenenza a un ampio disegno e stabilire uno spirito guida per le scelte più adeguate a raggiungere il futuro migliore
	Saper mettere in relazione la situazione esistente e creare le condizioni per vedere, modellare e guidare l'azione e la direzione verso il futuro	Argomentare, aumentare e razionalizzare le analisi a supporto del processo decisionale	Ideare ed elaborare un progetto qualitativamente incrementale, più vantaggioso e superiore rispetto all'attuale offerta e alla concorrenza	Potenziare l'esplorazione, l'investigazione e la visione futura tramite l'ampliamento degli orizzonti possibili	Correlare le esigenze diverse, circoscrivere i conflitti, raccogliere gli interessi comuni, evidenziare i criteri oggettivi al fine di trasformare le opportunità in azione e risultati	Stabilire un processo ordinato e un approccio disciplinato, educato e rispettoso tra i partecipanti
Finalità	Evocare immagini, concetti e mappe mentali che rappresentino e disegnino la destinazione e la direzione	Costruire una maggior cognizione e conoscenza del proprio segmento merceologico, ma anche di altri segmenti di mercato	Progettare con un significato culturale e sociale più denso e più ricco di elementi immateriali, all'avanguardia e più contemporanei	Delineare e descrivere le diverse opzioni strategiche e la mappatura dei rischi e delle opportunità che possono presentarsi nel lungo periodo	Facilitare ed equilibrare i rapporti interpersonali, la buona comunicazione e la convergenza su azioni al fine di privilegiare il conseguimento degli obiettivi	Promuovere la progettazione e la pianificazione in modo organizzato, formale e sequenziale

IPOTESI DI RICERCA

L'intenzione di questo lavoro è stata quella di misurare le dimensioni attitudinali inerenti all'efficacia e sintetizzabili in tre capacità:

- le capacità analitiche di comprendere la situazione esistente: valutazione del contesto, dei blocchi e delle competenze principali;
- la capacità di identificare le opzioni per la crescita: elevazione e allargamento dello spettro e del perimetro della strategia funzionali alla pianificazione esecutiva;
- la capacità di eseguire la gestione strategica nell'organizzazione: trasformazione dei pensieri in pianificazione, la *governance* e il deployment.

Abbiamo quindi identificato un metodo per misurare e descrivere i fattori e gli stili manageriali maggiormente significativi del gruppo di comando, partendo dalle facoltà dell'intelligenza strategica con una particolare osservazione alla lungimiranza, quale competenza distintiva.

L'indagine è stata somministrata esclusivamente a membri attivi del gruppo di comando e operativi nella gestione strategica dell'impresa con un alto grado di influenza e di coinvolgimento nei processi di *decision making* (pianificazione e implementazione).

I FATTORI STRATEGICI E GLI STILI MANAGERIALI

L'analisi fattoriale mostra due principali raggruppamenti di fattori latenti e aggreganti che delineano in modo chiaro le componenti attitudinali più significative nel perseguire l'efficacia.

Il primo raggruppamento – robustezza, realismo, priorità – evidenzia il grado di efficacia correlata alla gestione passata e presente ed esprime il giudizio e la soddisfazione in merito alla gestione esistente: questo primo gruppo rappresenta il 64% delle domande:

- **robustezza:** spiega il grado di consolidamento dell'attuale gestione e verifica: l'implementazione delle decisioni e del processo strategico e analitico; l'attivazione del processo di ricerca e sviluppo, e le opzioni incrementali; la stesura del piano strategico e la definizione degli obiettivi; la trasformazione delle idee in azioni;
- **realismo:** spiega il livello di consapevolezza della capacità esecutiva della gestione attuale e valuta: la propensione all'analisi dei problemi, della situazione e delle risorse-chiave disponibili; la realizzazione delle azioni e della creazione del consenso interno; l'investigazione sulla cultura e sulla storia dell'impresa;

Metodologia della ricerca

L'indagine si è avvalsa di un questionario di 54 domande chiuse con risposta differenziale (disaccordo verso accordo) e con un questionario di auto-profilazione su parametri socio-demografici e aziendali.

Il questionario è stato somministrato tra giugno e luglio 2020 a un campione di oltre 2.500 soggetti imprenditori, Presidenti/CEO e C-level italiani selezionati da un database di individui attivi su LinkedIn. I rispondenti sono stati oltre 230, di cui 185 profilabili e completi.

Tramite il modello APC (analisi delle componenti principali) e il software SPSS sono state condotte le valutazioni statistiche. Il questionario da 54 domande è stato ridotto a 22 e sono stati individuati sei fattori latenti che complessivamente spiegano il 60% della variabilità totale.

Successivamente è stata eseguita la *cluster analysis* con il metodo KMedia che identifica i cluster raggruppati secondo il grado di maggior efficacia della gestione strategica.

- **priorità:** spiega l'attribuzione di importanza delle priorità esistenti dell'impresa e verifica il peso tra la crescita organica (gestione ordinaria, *core business*) e lo sviluppo incrementale (nuovi progetti, gestione straordinaria).

Il secondo raggruppamento – visione, coraggio, intraprendenza – illustra il livello di efficacia proiettata al futuro e dice dell'intenzione e dell'inclinazione allo sviluppo, al cambiamento e alla ricerca di nuove soluzioni rispetto all'attuale situazione, quindi, a tutte le attività connesse alla lungimiranza:

- **visione:** spiega il grado di immaginazione del futuro diverso dall'attuale e valuta il cambiamento della posizione strategica e del grado di innovazione verso la concorrenza;
- **coraggio:** spiega il grado di propensione al rischio connesso al prossimo futuro e valuta i rischi principali (strategici, operativi, finanziari), la coerenza di lungo periodo e il possibile cambiamento dei prossimi anni;
- **intraprendenza:** spiega il livello di dinamicità e di propensione al miglioramento e al cambiamento e mostra: le nuove idee, l'investigazione su nuove opzioni strategiche; la curiosità per nuove discipline e metodologie.

Nel complesso tutti i fattori latenti rappresentano le facoltà dell'intelligenza strategica (Tabella 1) con una maggior preponderanza per la consapevolezza, l'immaginazione e la mediazione. Successivamente l'analisi dei cluster riunisce i fattori latenti in gruppi omogenei che mostrano i diversi modelli attitudinali di predisposizione e di propensione all'efficacia.

Qui di seguito la descrizione dei cinque stili di gestione derivati e il loro peso sul campione (base dati 185 rispondenti):

- conservatori accorti, rappresentano la 'buona' efficacia di gestione, con un peso maggiore per la pianificazione passata/presente (24% del campione);
- innovatori abili, rappresentano la 'buona' efficacia di gestione con un peso maggiore per la pianificazione futura (12% del campione);
- equilibrati, rappresentano la 'sufficiente' efficacia di gestione tra passato, presente e futuro (12% del campione);
- deboli in passato, rappresentano l'"insufficiente" efficacia di gestione e sono deboli sulla pianificazione del passato e del presente (22% del campione);
- timidi in futuro, rappresentano l'"insufficiente" efficacia di gestione e sono deboli sulla pianificazione del futuro (16% del campione).

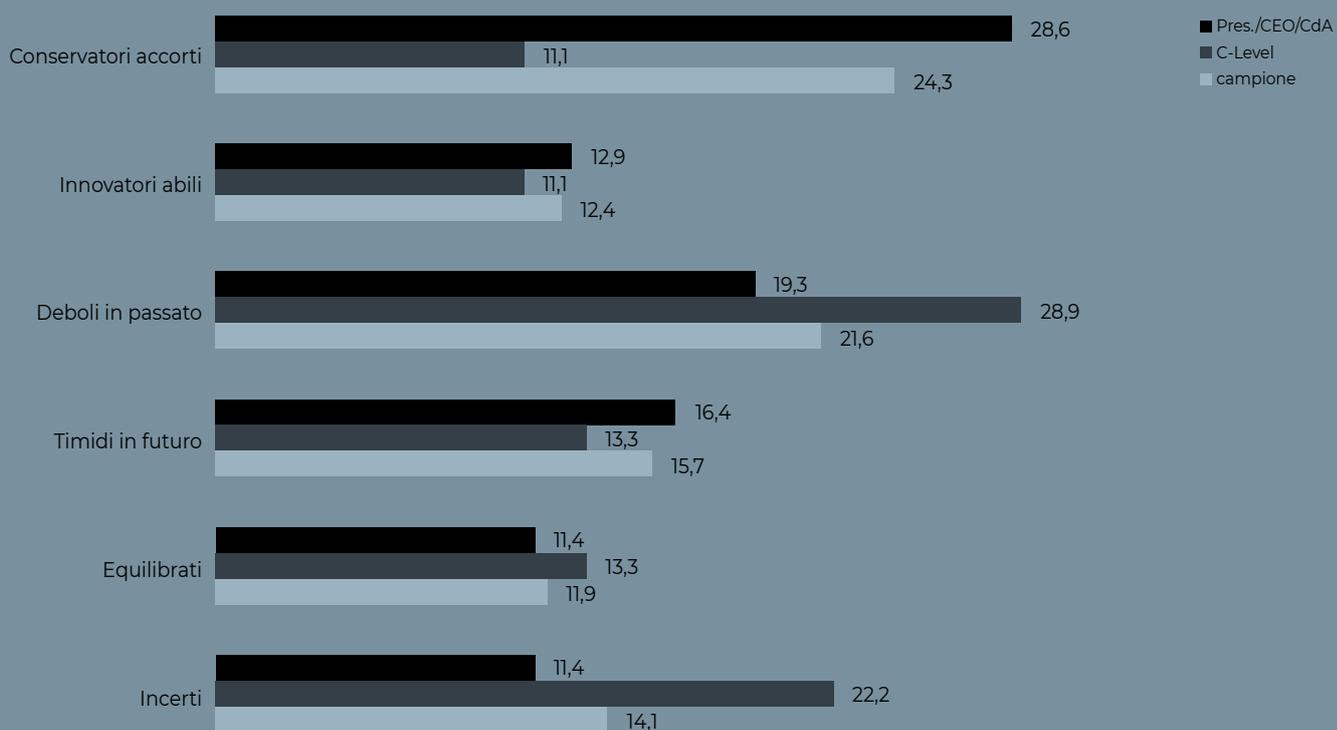
Seguendo la logica di questo lavoro, il cluster più efficace è quello degli innovatori abili in quanto mostrano un'inclinazione superiore per la pianificazione lungimirante.

Si evidenzia un sesto cluster – incerto – i cui punteggi hanno valori distanti dai fattori, quindi non vengono raggruppati nei gruppi precedenti, che rappresentano il 14% del campione.

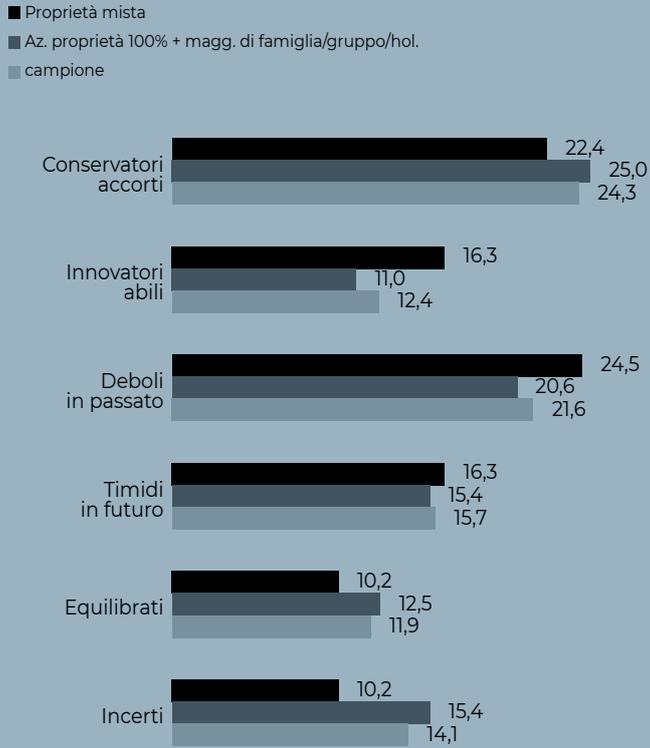
Nella parte finale dell'indagine la profilazione del campione mostra sinteticamente le seguenti evidenze riportate nei grafici da uno a cinque, base dati 185 rispondenti, le cui risultanti sono di seguito sintetizzate:

- Presidente/CEO si conferma essere il ruolo che ha maggior forza nell'esercitare e nel perseguire l'efficacia; i C-level hanno un ruolo di supporto;
- l'azienda di proprietà di famiglia (totale/maggioranza) non aumenta l'efficacia;
- il fatturato superiore a 50 milioni aumenta l'efficacia;
- l'anzianità in azienda non è un fattore di maggior efficacia, anzi;
- le donne in azienda aumentano l'efficacia;
- i soggetti più giovani sono i più efficaci; i soggetti diversamente giovani sono i meno efficaci.

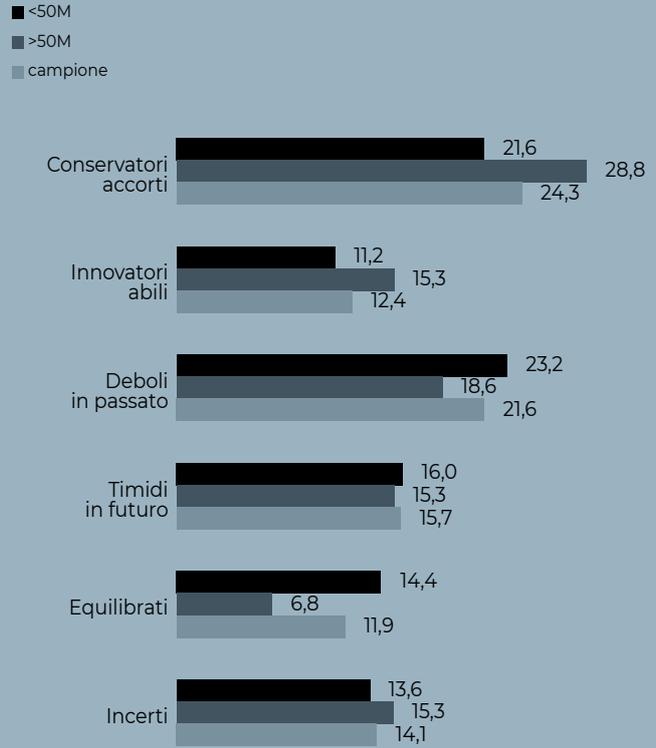
Posizione di comando Grafico 1



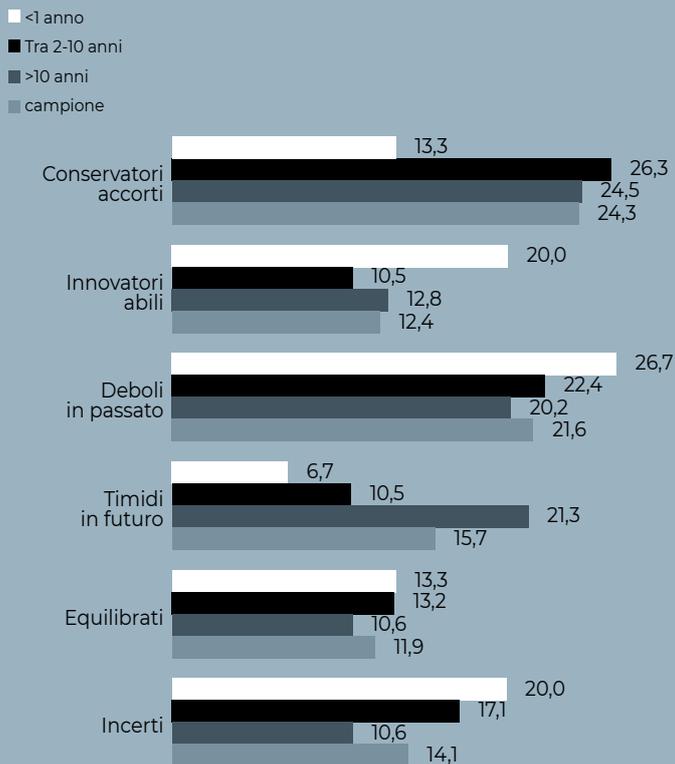
Proprietà Grafico 2



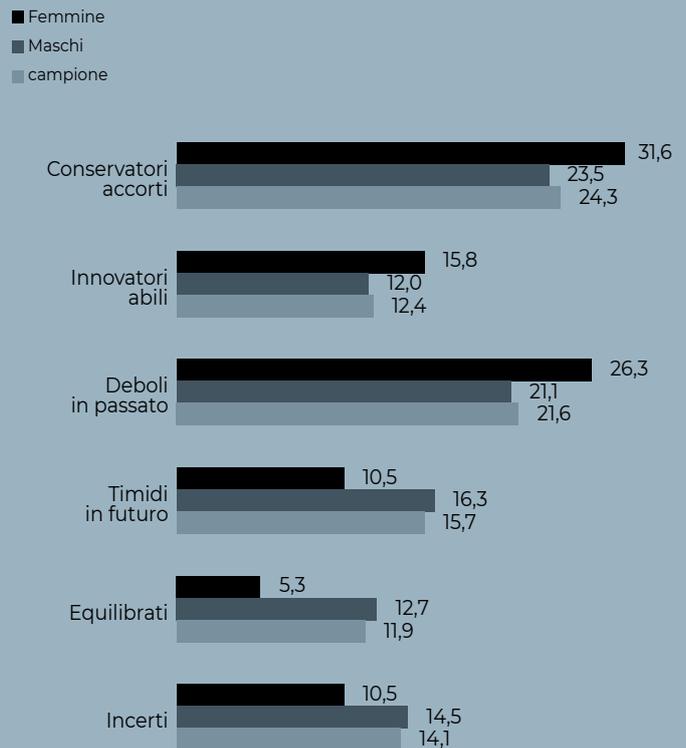
Fatturato Grafico 3

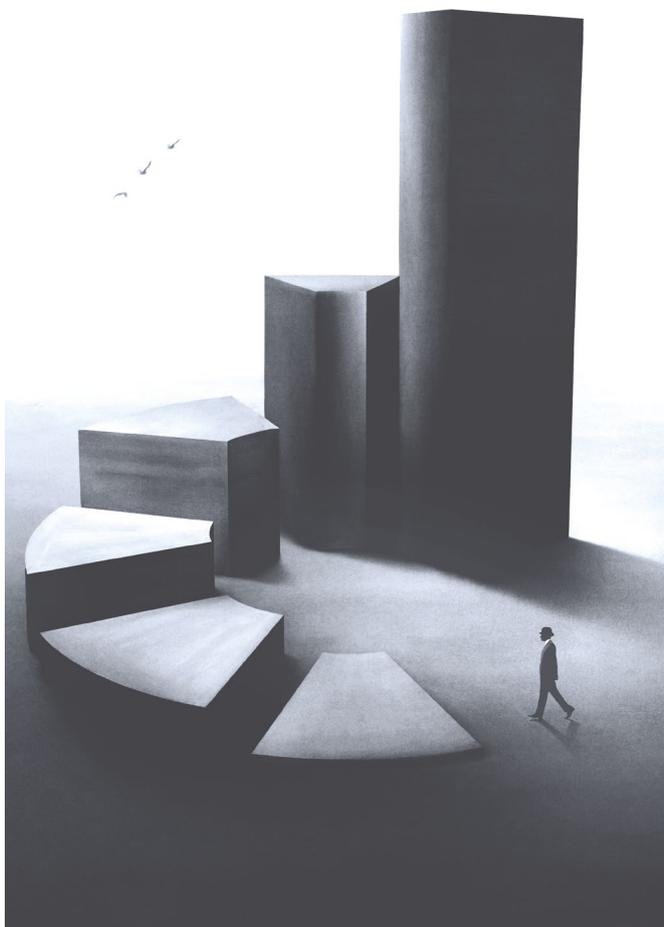


Anzianità in azienda Grafico 4



Sesso Grafico 5





BENEFICI DELLA GESTIONE STRATEGICA ORIENTATA ALLA LUNGIMIRANZA

Questo lavoro mostra validi aspetti qualitativi che spiegano diverse sfaccettature della predisposizione e della propensione all'efficacia del gruppo di comando.

La conclusione più significativa è rivolta al peso della lungimiranza: il dato di maggior evidenza è che il focus della gestione ha un peso superiore sul passato e presente (robustezza, realismo e priorità) a voler significare che ci sia più attenzione per la gestione dell'esistente rispetto alla gestione strategica del futuro (visione, coraggio e intraprendenza).

Riprendendo la definizione iniziale sull'efficacia della gestione strategica, si sottolinea che un approccio poco focalizzato al futuro potrebbe accrescere i rischi strategici di erosione del vantaggio competitivo e dei principali generatori di

valore: concretamente, questi rischi potrebbero procurare un effetto "invecchiamento precoce" per obsolescenza innovativa, aumento del ritardo verso i concorrenti, oppure rallentamento della dinamicità competitiva.

Pertanto, volendo delineare una raccomandazione, bisognerebbe aumentare l'efficacia della gestione strategica orientata alla lungimiranza ricercando, progettando e pianificando maggiori iniziative e opportunità di crescita e di sviluppo rivolte al futuro e alla longevità dell'impresa. Questo passaggio potrebbe essere facilitato allenando e stimolando maggiormente la lungimiranza con le altre facoltà dell'intelligenza strategica, ottenendo così un effetto collettivo e incrementale di spinta sia sul gruppo di comando sia sull'organizzazione nel suo complesso.

Quanto fin qua esposto rende visibile che "gestione strategica" non significa solo la costruzione di un disegno a tavolino, quindi di un documento formale (il piano strategico), bensì il complesso delle decisioni e delle azioni che le persone, che vivono un'organizzazione a tutti i livelli, devono definire (piano) e porre in essere (implementazione) per realizzare gli obiettivi prefissati (Sicca, 2013). D'altra parte, già il pionieristico contributo dello studioso di scienze gestionali Henry Mintzberg (1976) su *Harvard Business Review*, laddove evidenziava come gli strateghi efficaci non sono persone che si astraggono dalla quotidianità, ma – al contrario – coloro che in essa si immergono. Lo stesso Mintzberg, citando molti anni dopo (1994) un sobrio responsabile della pianificazione, affermava "l'idea che una strategia efficace possa essere costruita da qualcuno in una torre d'avorio è totalmente fallimentare".

La nostra evidenza empirica mostra che per aumentare il livello di efficacia sia necessario coinvolgere tutte le facoltà dell'intelligenza strategica ponderandole nelle varie situazioni e fasi in cui si trova l'azienda. Con la conseguenza di dover gestire le incertezze nelle scelte strategiche più aderenti alle esigenze del mercato e dell'impresa, attraverso la lungimiranza come fonte di vantaggio competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Mintzberg H. (1976), "Planning on the left side and managing on the right", *Harvard Business Review*, 54 (4), 49-58.
 Mintzberg H. (1994), "The rise and fall of strategic planning", *Harvard Business Review*, January-February.
 Porter M. E. (1985), *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free press, New York (tr.it. 2011, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino).
 Sacerdote E. (2019), *Breviario sul pensiero strategico. Discorsi e percorsi per conquistare il futuro migliore*, Editoriale scientifica, Napoli.
 Sicca L. (2013) (a cura di), *Strategie di crescita e comportamento organizzativo*, Cedam, Padova.

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione
e Persone&Conoscenze
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

Sviluppo & Organizzazione

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	130€
Digitale	65€
Carta + Digitale	160€

PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	150€
Digitale	75€
Carta + Digitale	180€

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	170€
Digitale	85€
Carta + Digitale	200€



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa