

Quanto vale la compatibilità del Gruppo di Comando?



Il tentativo di rispondere a questa complicatissima domanda è partito dal paper di ricerca *“Lungimiranza come forma mentis. Indagine sull’efficacia della gestione strategica”* (Sviluppo&Organizzazione, gennaio 2021 n297, Emanuele Sacerdote e Luigi Maria Sicca) e dallo sviluppo di una soluzione di ricerca qualitativa.

Radar1 mostra l’indice di compatibilità del Gruppo di Comando che misura il grado di sensibilità e di affinità tra i singoli membri su temi di approccio strategico (attacco vs difesa) e alla focalizzazione temporale (passato vs futuro): concettualmente, Radar1 potrebbe essere considerato uno stress test per verificare il grado di convergenza attitudinale delle persone che guidano l’azienda.

L’indice di compatibilità che risulta dall’assessment si basa su un questionario di 22 domande e misura la distanza dei i membri tra loro, quindi la tendenza ad avere sensibilità e affinità comuni rispetto alla strategia. L’assunto di base consiste nel considerare l’elevata compatibilità un buon indicatore di efficacia nella gestione strategica dell’impresa.

Assunti di partenza

“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”, 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: il pensiero -> l’azione -> i risultati.”

Conclusione del paper

“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."

Radar1

Sulla base di queste considerazioni e risultati è stato sviluppato una soluzione che produce i seguenti output.

1. Assessment dei fattori strategici (robustezza, realismo, priorità, visione, coraggio, intraprendenza) e stile manageriale (conservatori accorti, innovatori abili, equilibrati, deboli in passato, timidi in futuro) di ogni singolo membro.
2. Mappa della gestione strategica che posiziona i membri del Gruppo di Comando sui due assi: approccio strategico (attacco vs difesa) e focus temporale (passato vs presente).
3. Indice di compatibilità che misura la prossimità tra i membri sulla base dei due assi ed esprime un punteggio.

Esempio



Report
o Il Gruppo di Comando è rappresentato in tre diversi stili manageriali (Equilibrati (2), Deboli in passato (3) e Conservatori accorti (1)), tutti nell'area della gestione strategica più focalizzata al passato/presente.

o L'indice di compatibilità generale è pari a 1,692 che esprime un valore di compatibilità scarso.

o Il focus prevalente della gestione strategica è il passato con un approccio in difesa.

o Dato rilevate è che il Presidente (appartenente gruppo dei Conservatori accorti) ha una

distanza media significativa rispetto a tutti gli altri membri.

- In particolare la distanza più forti sono con il Direttore Commerciale e con il Direttore Marketing (intorno 1,9).

- Minor distanza invece dal Consigliere, dall'Amministratore delegato e dal Direttore Generale (intorno 1,5).

o Di contro, la distanza tra gli altri membri, escludendo il Presidente, sono più ravvicinate, tranne la distanza tra il Consigliere e il Direttore Commerciali (2,1)

Evidenze:

o lavorare maggiormente sulla convergenza delle posizioni per aumentare l'affinità e quindi l'efficacia della gestione strategica e sul fattore strategico della priorità.

o focalizzazione della gestione strategica verso l'area del futuro e della lungimiranza iniziando a lavorare principalmente sul fattore strategico della visione.

Conclusione

Il modello di valutazione e i risultati ottenibili offrono un punto di vista incrementale che potrebbe arricchire e supportare la comprensione della governance strategica esistente. Ovviamente non è un modello universale e tanto meno esaustivo e dovrebbe essere associato ad altre valutazioni (soddisfazione della clientela, clima interno, pianificazione strategica, ecc...).

Il suo utilizzo potrebbe essere interessante per:

1. Valutazione organizzative sui membri del Gruppo di Comando e nuovi candidati.
2. Due diligence, pre-acquisizione abbinata alle altre valutazioni finanziarie, commerciali, legali e operation.
3. Turnaround e costruzione del piano di ristrutturazione.
4. Qualificazione del fattore umano per arricchire il valore dell'impresa.

Allegato il paper completo ["Lungimiranza come forma mentis. Indagine sull'efficacia della gestione strategica"](#)

Emanuele Sacerdote