

La realizzazione della strategia: andare tutti nella stessa direzione

In questo quarto articolo faremo la conoscenza di Decision Base. La simulazione Decision Base riproduce la vita di un'azienda «capital intensive» che affronta contesti incerti e complessi ed in cui il management deve prendere decisioni in merito alla strategia ed alle modalità di realizzarla con successo. L'esercizio, nato per promuovere la formazione e l'integrazione dei manager in azienda, si è dimostrato uno strumento di notevole efficacia per fare sperimentare quanto sia importante muoversi all'unisono per realizzare la strategia condivisa superando le barriere funzionali o divisionali

a cura di **Guido Prato Previde** - Decathlon Consulting - Human Qualities, Milano

La simulazione viene qui applicata al contesto organizzativo di una media azienda internazionale italiana che si appresta ad integrare il management americano di un'azienda concorrente con cui è stato siglato un accordo di partnership. Grandi sono, di conseguenza, le aspettative di rafforzamento del gruppo. Al contempo, vi è una legittima preoccupazione di integrare culture e stili differenti. Di qui, la necessità di creare un'opportunità formativa per «fare squadra» ed allineare le competenze manageriali verso gli obiettivi comuni.

Il senso della strategia non è scontato

Il **senso della strategia** è un aspetto importante nel management di successo di qualsiasi business. In particolare, quando le **risorse sono limitate** e la **competizione è elevata**, avere un'idea condivisa di dove si vuole portare l'azienda e di come si intende fronteggiare il futuro dà sicurezza a tutti i livelli, dal top management ai livelli più bassi.

A livello del management, il senso della strategia aiuta a prendere le «giuste decisioni» ancorandole ad una finalità. Naturalmente è oggi impossibile avere una singola «strategia corretta» per fare il proprio business. In ogni caso, un «qualche senso della direzione» è sempre meglio che «nessun senso della direzione» quando si fronteggia la complessità (Bowman, 1999). Una strategia sviluppata con attenzione e con buoni argomenti non sarà certo la «migliore strategia possibile», ma permette la valutazione di altre strade alternative sostenibili, ciascuna delle quali ha i suoi pro ed i suoi contro.

Inoltre, una visione di dove si voglia portare l'azienda è essenziale per il management di tutti i giorni. Forte di un approccio comune, il management della quotidianità diventa più coerente e lungimirante (Simons, 2004).

Elaborare una strategia è un **compito assai sfidante** perché:

- 1) la strategia ha sempre a che fare con un futuro non conosciuto;
- 2) vi sono molte strade che un'azienda può seguire;
- 3) il contesto in cui si opera è dinamico ed influenzato dai competitor.

Inoltre, l'efficacia del pensiero strategico si fa materia ancor più complicata in quanto:

— l'imprenditore ed i manager hanno punti di vista e motivazioni diversi che non sempre sono espliciti;

— nel prendere decisioni, l'imprenditore ed i manager sono condizionati dalla loro esperienza pregressa, dai loro assunti di base, dai loro bias culturali e pregiudizi.

Molte aziende pensano di affrontare l'incertezza del futuro attraverso sofisticati sistemi di pianificazione. Questi sistemi hanno in molte occasioni dimostrato i loro limiti. Il processo di pianificazione, infatti, non può sostituirsi alla strategia. D'altra parte, la strategia deve essere sempre seguita da una fase che, attraverso la pianificazione, rende possibile e visibile la **traduzione delle decisioni in azioni concrete e coordinate** all'interno di un unico disegno (Armstrong, 2001).

La strategia, dunque, non può ridursi ad un esercizio d'analisi della realtà aziendale e delle sue pro-

spettive future, ma deve essere accompagnata da un lavoro importante di definizione dei modi e dei tempi e delle risorse necessarie per la sua attuazione concreta. E questo nella realtà è il lavoro più delicato.

Su questi temi, così centrali per la guida e la gestione d'azienda, la formazione ha fino ad oggi prodotto prevalentemente corsi teorici riservati ai top manager che sono per definizione i «depositari» della responsabilità strategica. A livello aziendale vi è una crescente esigenza di creare momenti formativi che permettano di comprendere gli ingredienti del pensiero strategico e della pianificazione in modo semplice ed efficace, condividendo anche con i «non eletti» i principi della buona gestione. Le decisioni strategiche sono di successo se si realizzano, e per essere realizzate devono essere comprese!

La simulazione «Decision Base» riproduce fedelmente le problematiche e la vita di un'azienda che deve decidere che cosa vuole offrire ai suoi clienti nel medio lungo termine e chiarire in che modo pensa di fare questo generando valore. La simulazione, di **due giorni**, è **competitiva**, e presuppone che i team (3-6) ai tavoli da gioco facciano la propria strategia e definiscano anche il piano attraverso il quale raggiungere gli obiettivi che si sono dati in modo coordinato e sinergico tra le varie funzioni.

L'abilità di saper leggere i dati e le informazioni del contesto competitivo, la capacità di pensiero strategico nello sviluppare i piani, la precisione e la coerenza nel portarli a termine quando possibile, la flessibilità e la tempestività nel modificarli quando necessario, sono gli ingredienti fondamentali per il successo (Grant, 2006). Ma, più di tutto, è determinante la capacità di lavorare insieme al di là dei «silos» funzionali e professionali, **in modo da andare tutti nella medesima direzione!**

Questa è l'essenza di Decision Base: un esercizio complesso, avvincente e tremendamente istruttivo per imprenditori, manager e persone chiave dell'organizzazione che vogliono dare il loro contributo consapevole e competente alla realizzazione della strategia aziendale.

Il caso: «giocando Decision Base» con un management team dopo la partnership

La simulazione **Decision Base** è stata da noi uti-

lizzata per effettuare un intervento formativo in un'azienda cliente in cui era necessario integrare il management team dopo un importante agreement di partnership.

L'azienda cliente è un importante gruppo italiano leader nella fornitura di tecnologie per la produzione di clorina, soda caustica e derivati, e il maggiore produttore mondiale di elettrodi per l'industria elettrochimica in generale. Le tecnologie di questo gruppo si distinguono perché sono convenienti e rispettose dell'ambiente. Il gruppo ha diversi stabilimenti in 60 differenti paesi. Le operazioni del gruppo sono governate da due holding, mentre la gestione delle attività produttive è affidata ad un network. All'interno di questo network vi è stata, al momento dell'intervento formativo che raccontiamo in questo articolo, un'importante novità: il gruppo industriale italiano ha stretto con il maggior concorrente americano un agreement, e le due realtà devono funzionare come una singola entità. L'accordo rafforza la presenza del gruppo negli Stati Uniti ed è sinergica con la complessiva riorganizzazione del network industriale.

La direzione del gruppo ha chiesto a Decathlon Consulting di realizzare un intervento di formazione manageriale che ha per destinatari il **management di vertice** del network industriale. Lo scopo di questo intervento, che si attua all'interno di uno strategic meeting, nasce dall'esigenza di rendere il team dirigente più capace condividere i **nuovi valori** dell'organizzazione a matrice e più responsabile nel tradurre la **strategia in decisioni e azioni coerenti e integrate**, l'esperienza può essere applicata anche a realtà più piccole.

Il gruppo dirigente, infatti, disomogeneo per formazione e competenza, è il riflesso della storia dell'azienda: un'azienda italiana imprenditoriale che si è affermata nel mondo per la qualità dei suoi prodotti e per l'iniziativa dei suoi uomini chiave.

Per il futuro, il gruppo dovrà esprimere una maggiore integrazione e sinergia tra gli attori chiave, in modo da cogliere appieno le opportunità che vengono da un mercato in continua evoluzione. L'organizzazione «a matrice» deve essere definitivamente metabolizzata, in modo da rendere fluidi i meccanismi di coordinamento e facilitare la focalizzazione sul business e sui clienti.

Il gruppo dirigente, in questo senso, non ha ancora avuto un'**occasione di confronto sui temi stra-**

tegici. Si vuole quindi creare un'opportunità che favorisca da un lato lo sviluppo di una maggiore integrazione tra persone che hanno culture e stili diversi, dall'altro la condivisione di un approccio e di un metodo di lavoro basato sul confronto e sulla collaborazione, sia per quanto riguarda gli aspetti della gestione economica, che per gli aspetti di marketing e vendite che per la gestione delle risorse nell'ambito del Gruppo.

Vi presento Decision Base

Nel corso della **simulazione Decision Base**, i partecipanti, suddivisi in **gruppi di 4 persone** si trovano a dover gestire un'azienda che è in competizione con altre 4-5 aziende sul versante dei mercati, dei prodotti, delle tecnologie di produzione e, naturalmente, dei profitti.

Ciascun gruppo quindi rappresenta il **management team** di un'azienda. I gruppi, sulla base di informazioni che sono loro fornite, in parte all'inizio ed in parte successivamente durante lo svolgimento dell'esercitazione, devono impostare la propria **strategia a medio-lungo termine di sviluppo** dell'azienda.

Vi sono **4 ruoli** di management che **per ciascuna squadra**:

- **Acquisti e Produzione.** Nella simulazione, il partecipante a cui è stata affidata questa funzione, ha la responsabilità degli acquisti, della produzione e della distribuzione, oltre a quella dell'ampliamento e delle modifiche produttive. Inoltre, il responsabile della produzione ha anche la responsabilità per la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.
- **Marketing e Vendite.** In questo caso, il partecipante che gioca questo ruolo nella simulazione, oltre alla attività di vendita, ha la responsabilità del coordinamento tra pianificazione delle vendite e pianificazione della produzione.
- **Amministrazione e Finanza.** Nella simulazione, solo il responsabile di questa funzione amministra la cassa: i pagamenti in entrata ed in uscita. Questo comporta anche la stesura del bilancio, per quanto l'input che si dà ai gruppi è che tutti i membri del team dovrebbero partecipare in modo attivo e responsabile a questo aspetto. Il responsabile della finanza è anche

incaricato di occuparsi dei rapporti con le Banche.

- **Pianificazione strategica.** In Decision Base è prevista una forte responsabilità nel monitoraggio della concorrenza. In quali mercati sta entrando la concorrenza? Come procedono le loro vendite? Quali linee di prodotto hanno. E quale è la capacità produttiva? Quali segmenti di mercato stanno lasciando aperti? Queste informazioni, unite alle previsioni circa i trend di mercato, è di primaria importanza per orientare efficacemente le scelte del management team.

I gruppi **partono tutti alla pari** dal punto di vista economico-finanziario, produttivo e di mercato. La situazione si modifica anno per anno in funzione dell'efficacia delle decisioni prese dai team. Tutti possono osservare in modo trasparente e immediato il risultato delle loro decisioni sotto il profilo di diversi parametri, economico finanziari, produttivi, di prodotto e di mercato.

In Decision Base, **il facilitatore**, oltre ad istruire i partecipanti sulle regole del gioco ed a supervisionare l'andamento del gioco supportando i partecipanti ove necessario, svolge due ruoli fondamentali: **La Banca ed il Mercato.**

I team, infatti, hanno la possibilità di prendere iniziative a supporto dello sviluppo della propria strategia facendo investimenti per aprire mercati, sviluppare nuovi prodotti, modificare e migliorare gli assetti organizzativi e tecnologici della produzione. In questo senso hanno bisogno di prestiti (a breve o a lungo termine). Il facilitatore ha questo compito: soddisfare le richieste sulla base di una precisa valutazione della situazione aziendale e del progetto. Il momento clou dell'esercizio è dato dal riscontro del mercato.

Delineata la strategia generale e la tattica a breve, e fatti gli opportuni investimenti, i team si affacciano al mercato. Qui, il facilitatore presenta gli ordini che sono disponibili, mercato per mercato, prodotto per prodotto. Gli ordini vengono assegnati al team che ha le «credenziali» migliori per poterli acquisire: vale a dire, presenza sul mercato, prodotto sviluppato, investimento di marketing appropriato. Alla fine di un «mercato» molto emozionante e realistico (le regole sono del tutto vicine a quelle della vita delle aziende), i partecipanti tornano con gli ordini per l'anno.

Obiettivo di ciascun team è quello di prendere le

«giuste» decisioni nell'incertezza. I partecipanti devono implementare la strategia con programmi e con azioni precise, in modo che l'azienda venga a trovarsi in una condizione di elevata redditività e con un posizionamento di mercato interessante. Ovviamente, il contesto competitivo impone la capacità di rivedere ed affinare la strategia strada facendo, anche in funzione del **contesto fortemente competitivo**.

La contesa tra i team è aperta, e le aziende si affrontano sul fronte dei mercati e dei prodotti con esito alterno. Nel corso di Decision Base si possono verificare alcune situazioni tipiche; alcuni team divengono rapidamente dominanti su alcuni mercati, altri sono invece leader di nicchia. Tutti hanno il problema di sostenere le proprie scelte, in una continua ricerca di equilibri tra volumi, redditività, costi, posizionamento, innovazione. Alcune aziende non crescono, altre si sviluppano attraverso accordi e partnership con aziende concorrenti.

Anno per anno, **(si giocano sette/otto anni di simulazione d'impresa in un seminario di due giorni)**, le squadre ai tavoli di gioco redigono il bilancio dell'azienda (conto economico e stato patrimoniale) e individuano il proprio posizionamento per mercati e per prodotti.

In funzione dei risultati conseguiti, i partecipanti comprendono come sia importante lavorare ad un piano strategico da un lato e come le azioni prese per realizzare la strategia debbano essere condivise, sinergiche e coordinate.

Le **competenze** che si possono sviluppare attraverso l'utilizzo della simulazione Decision Base sono molteplici. Tra queste, la capacità di pianificare, la capacità di lavorare in modo integrato e interfunzionale nell'attuazione della strategia, la capacità di utilizzare gli indicatori di performance come strumenti per programmare azioni correttive che agguinzano valore, la capacità di incidere sull'andamento economico-finanziario aziendale e sul fronte dei costi, integrando l'approccio a livello locale con la strategia comune.

Non ultima, la competenza di **lavorare in team**. Ogni gruppo è composto da manager con diversa esperienza, e non sempre è facile arrivare a decisioni condivise. La qualità del confronto porta inequivocabilmente ad una migliore analisi della situazione e valutazione delle alternative nelle scelte strategiche o tattiche.

«Giocando con Decision Base»

Nel 2007 è stata realizzata per il cliente un'edizione in inglese del seminario **Decision Base** alla quale hanno partecipato il nuovo CEO e l'intero management di vertice del network produttivo e commerciale. In tutto 18 persone d'età e cultura differenti (italiani, inglesi, tedeschi, americani, indiani cinesi).

Lo scopo dell'incontro che si è svolto in forma residenziale per valorizzarne l'importanza dell'attività formativa, e per favorire un clima d'apprendimento e di confronto (Mellander,1993), era quello di amalgamare il linguaggio delle persone e di costruire una **cultura della responsabilità condivisa nella gestione d'azienda**.

Dopo l'**apertura** da parte della direzione, vengono composti i gruppi di lavoro: in tutto 4, eterogenei per provenienza e per responsabilità di gestione. L'apertura della direzione è seguita da una breve esposizione da parte dei due facilitatori. Condivise con il gruppo le aspettative e l'agenda delle due giornate, viene subito illustrato il modello di azienda da gestire. Un processo piuttosto delicato, in quanto le regole di Decision Base sono molte, e vanno comprese in modo che il processo si possa sviluppare successivamente in modo fluido. Scelti i ruoli all'interno di ciascun team, iniziano le operazioni.

Ogni anno è costituito da quattro trimestri. All'inizio di ogni anno, il team stabilisce/aggiorna la strategia e definisce anche il modo ed i mezzi con cui implementarla in concreto. Il modello aziendale della simulazione permette di riprodurre fedelmente le attività dell'azienda e la loro interrelazione come una circolazione di valore (si tratta di fiches). **A valle della strategia**, i team effettuano investimenti per potersi presentare al mercato per provare a prendere gli ordini. Il **mercato** si svolge ad un tavolo separato dove il facilitatore «batte» gli **ordini** e li assegna (eventualmente) alle squadre che si trovano nelle condizioni di acquisirli. Inutile dire che le previsioni fatte dalle squadre nella fase di impostazione non trovano (sempre) un adeguato riscontro al tavolo del mercato. Infatti le previsioni non sono mai esatte. In più, i concorrenti si presentano in posizione (leader o follower) sempre diversa al tavolo del mercato in funzione degli investimenti di marketing fatti. Gli investimenti fatti dai team in tutta segretezza prima di presentarsi al

tavolo del mercato, unitamente al posizionamento ottenuto sulla base delle vendite dell'anno precedente, determinano il diritto di scegliere gli ordini più vantaggiosi.

Dopo il mercato, e tornati ai tavoli di lavoro, i team sviluppano secondo una precisa procedura le attività tipiche di ciascun trimestre, fino alla fine dell'anno. Nel corso di **ogni trimestre**, i team aggiornano i crediti, rinnovano i prestiti, fanno eventuali investimenti, recepiscono gli ordini acquisiti dal mercato, aggiornano la produzione, modificano gli impianti, iniziano le nuove produzioni e completano e consegnano le produzioni in corso (generando così nuovi crediti clienti). Infine, ogni team paga i costi generali del periodo.

Al **termine di ogni anno** i partecipanti redigono il **bilancio**, in modo molto semplice e «tangibile». Per concludere l'anno, vengono pagati i costi, si calcola l'ammortamento e si pagano gli interessi sui prestiti. Per quanto riguarda il **Conto Economico** e lo **Stato Patrimoniale**, si contano le fiches posizionate sul tavolo.

I team calcolano anche altri **indicatori di performance** dell'azienda da loro gestita. Tra questi, il capitale netto, i debiti, il ROA, il ROE, la presenza sui mercati (domestico, locale, regionale, continentale, intercontinentale), l'innovazione di prodotto (all'inizio hanno tutti un unico prodotto, nel tempo si possono sviluppare altri 4 prodotti), la capacità produttiva.

Al termine di **ogni anno**, le persone possono misurare e confrontare i risultati (Giertz, 2001), e trarre alcune riflessioni legate all'esperienza (positiva o negativa che fosse) derivante dalle decisioni prese. Le riflessioni elaborate nel piccolo gruppo, sono state condivise in plenaria, e seguite da brevi approfondimenti teorici da parte del facilitatore.

Alla fine di «Decision Base» è stata effettuata una fase **di trasferimento** degli apprendimenti **alla situazione aziendale. Suddivisi nei medesimi gruppi**, i partecipanti hanno dedicato le due ore finali del lavoro per identificare lezioni e impegni per il futuro.

Il risultato di questo esercizio è stato condiviso e discusso con il CEO ed è qui sintetizzato.

Riflessioni conclusive dei manager

Al termine della simulazione Decision Base, la fase

di trasferimento è stata un'occasione per approfondire le riflessioni del team e condividere **linee di comportamento per il futuro**. Ecco una sintesi per punti delle conclusioni che i manager hanno tratto:

- 1) Capire le regole del business e le culture - Nei vari paesi gli approcci sono diversi, così come i mercati. Le regole di gestione del business cambiano sempre quando due aziende devono incontrarsi e collaborare. In particolare, l'integrazione tra mentalità diverse come quella americana e quella italiana non è facile. I manager americani dimostrano di avere difficoltà ad interpretare l'organizzazione a matrice imposta dal gruppo, in quanto tendono ad esercitare il potere decisionale per intero, soprattutto quando dall'altra parte c'è un management (italiano) che viene percepito come l'«invasore». Le persone, che parlano lingue diverse ed hanno background così lontani, devono imparare a parlare un unico linguaggio.
- 2) Condividere la strategia è essenziale - La condivisione strategica degli obiettivi e delle priorità è un esercizio essenziale e spesso trascurato. Il tempo dedicato al confronto ed al chiarimento delle posizioni è prezioso: non va sprecato, ma non va neppure sottovalutato.
- 3) L'intuizione giusta si origina dalla comprensione di come le diverse funzioni del business sono tra di loro intercorrelate (produzione, marketing e vendite, finanza e altre). La comunicazione tra le persone nel processo di decision making è importante per generare rapidamente il consenso che è l'elemento fondamentale per sviluppare una strategia e per implementarla.
- 4) Il teamwork è basato sulla fiducia tra le persone - La reciprocità nei ruoli e l'ascolto degli input degli altri sono alla base del problem solving di successo. Tutti i gruppi hanno messo in evidenza la centralità del teamwork, inteso come rispetto delle persone e dei ruoli, apertura, volontà di confronto (se necessario anche duro), sulle idee e sulle posizioni. Evitare i pregiudizi non è facile quando si opera in un team multi-culturale, ma la fiducia è un passaggio per arrivare a soluzioni di qualità e condivise.
- 5) La cassa è regina! - Tutti i gruppi nel corso dell'esercizio (e ancor di più questo succede nella realtà) si sono scontrati con la questione della

liquidità. In alcuni casi, il gruppo si è avventurato in investimenti che non hanno poi dato il ritorno atteso, o comunque non lo hanno dato nei tempi previsti. Questi gruppi hanno attraversato vicissitudini diverse da altri che al contrario hanno fatto «i risparmiatori» e con il senno di poi hanno scoperto di avere perso delle opportunità per crescere.

- 6) Il planning deve essere integrato - Un buon lavoro di pianificazione deve avvalersi del contributo delle varie componenti aziendali. L'interfunzionalità permette di guardare all'azienda nel suo insieme, e di prevedere azioni sostenibili ed efficaci. Questo è reso possibile dalla capacità di comprendere le ragioni degli altri, e dalla volontà di mettersi in sintonia con un unico spartito. I manager ai tavoli hanno molto apprezzato la possibilità di «vedere la gestione

d'impresa da un'angolazione diversa dalla propria esperienza».

- 7) Le azioni hanno efficacia se sono coerenti con la strategia e tra di loro sinergiche. - Molto spesso i piani sono quasi perfetti, ma i difetti emergono nella fase di realizzazione della strategia. Insieme alla scarsa considerazione per le decisioni prese, vi sono cambiamenti che non vengono comunicati, scarsa tempestività nell'intervenire quando si vede che un'azione non dà i frutti che erano attesi, poca definizione dei punti di controllo dei risultati. La vera sinergia si manifesta anche nella capacità di sostenere, influenzare e verificare le scelte degli altri!

In conclusione, l'intervento con Decision Base è stata un'opportunità per parlare di business...«giocando!» Un'opportunità che ha reso più compatto il gruppo di management in un momento delicato di transizione e di crescita aziendale.

Decathlon Consulting si distingue per l'utilizzo di metodologie didattiche originali, tra cui le «business simulation» derivate dal partner svedese CELEMI, ed utilizzate sulla base di un accordo di partnership. Si tratta di una gamma di «giochi di gestione aziendale» che sono sbarcati da poco anche in Italia e che costituiscono una valida alternativa, oppure un completamento della tradizionale formazione d'aula, spesso faticosa, e percepita come poco applicabile.

La rubrica che proponiamo al lettore è una sequenza di articoli che permettono di comprendere l'efficacia delle business simulation nella formazione di manager e professional. Verranno, in questo senso, presentati esperienze di «vita vissuta» in cui le simulazioni sono state utilizzate con successo quale strumento per accelerare i processi di cambiamento e costruire nuove competenze nel personale e nel management. Questa sorta di «viaggio di simulazione in simulazione» permetterà quindi al lettore di comprendere il valore del metodo formativo proposto, e di coglierne i campi di applicazione i benefici anche per l'imprenditore.