
**ALLA RICERCA DELL'«ESSENZA»
DEL BUSINESS**

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

di Davide Mondani e Anna Lombardo

PREMESSA

Si può dire che una delle principali **sfide**, che oggi si pone alla Direzione aziendale, riguarda il “**cosa fare**”, da intendersi come “quale **mission** perseguire”.

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», poichè 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 alla 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 value 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 se 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 la **teoria del business**, di quali parti si compone?

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

1. la prima riguarda l'assunzione sull'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 la 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**:

- le assunzioni sull'ambiente, la missione e le competenze di base devono rispecchiare la realtà;
- le assunzioni riguardanti le tre aree devono presentare la massima coerenza;
- l'essenza deve essere nota e compresa in tutta l'organizzazione;
- 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'attività 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.

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

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

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 essenza 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 dar 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 po' 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.

Tavola 2 – Le componenti della teoria del business

DENOMINAZIONE SOCIALE	COMPONENTI PRINCIPALI DELLA TEORIA DEL BUSINESS VIGENTE	NOTE
<p>Ristorazione Italiana Srl</p>	<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>
<p>Eco filtri Spa</p>	<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>E' un'azienda in mezzo al guado, che non è riuscita nemmeno a definire una mission chiara e comunicabile.</p> <p>E' 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>La teoria del business è fallace.</p>
<p>Color Spa</p>	<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 dominato 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 suo ambiente, sulla sua missione e sulle sue competenze di base.</p> <p>L’essenza del business non regge più la crescita.</p>
-----------------------	---	---

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 della 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 saputi 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.

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

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**.

GLOSSARIO

Mission

Termine inglese che rappresenta l'identificazione degli obiettivi strategici o l'insieme dei valori sotteso al modo di governare l'impresa. Esso è associato alla ragione d'essere, al ruolo dell'azienda, alla sua identità, tesa a produrre economicamente i prodotti o i servizi che rispondono al soddisfacimento dei bisogni individuati dall'impresa stessa.

Outsourcing

Esso è il processo che porta a delegare a fornitori esterni la gestione di attività considerate non strategiche e sviluppare un vantaggio competitivo, concentrarsi sul proprio "core business".

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito <http://www.sanpaoloimprese.com/>

Documento pubblicato su licenza di Ipsoa Editore S.r.l. – Copyright Ipsoa Editore S.r.l.

Fonte: Amministrazione & Finanza-Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale, Ipsoa Editore