

# CHI VOGLIAMO ESSERE

La strategia aziendale nasce come risposta creativa e commisurata alle risorse disponibili rispetto agli scenari evidenziati dall'ambiente di riferimento. Ciò significa che la volontà di accrescere il giro d'affari, di fidelizzare la clientela e di competere con successo sul mercato non può prescindere da una corretta analisi delle forze in campo. Di conseguenza la strategia aziendale rappresenta il modo in cui l'imprenditore intende agire per ottenere determinati obiettivi alla luce di uno specifico contesto interno ed esterno.

In questo senso, l'impresa deve lavorare sempre su alcuni elementi basilari:

- la vision: ossia i valori di riferimento che l'azienda vuole esprimere nel lungo periodo;
- la mission: ossia gli strumenti necessari per realizzare quella specifica idea di impresa
- le risorse e le competenze: ossia lo stock complessivo di abilità e di beni materiali e immateriali di cui l'impresa può disporre nella sua azione strategica e operativa
- gli obiettivi: ossia i traguardi – concreti, accessibili, realistici e temporizzati - che l'impresa si impegna a raggiungere.

Quando parliamo di ambiente esterno dell'impresa facciamo riferimento al settore economico in cui l'impresa stessa colloca la sua attività e i suoi disegni di crescita e di sviluppo. Il perimetro e le caratteristiche del settore sono sempre definiti dalla convergenza di molti elementi e particolarità e per questo è estremamente difficile standardizzarne l'analisi. Nonostante ciò alcuni tratti generali e trasversali possono comunque essere inquadrati. Da questo punto di vista possiamo immaginare un settore di riferimento come un sistema di relazioni che l'impresa intrattiene con i suoi clienti, con i fornitori, con i concorrenti e rispetto ad alcune dinamiche che incidono sui comportamenti di tutti i soggetti a diverso titolo coinvolti. Per agire all'interno di questo quadro in cui ambiente esterno, dinamiche settoriali e attività dell'impresa interagiscono in diversi modi e in diversi versanti è di grande importanza essere molto coerenti, ossia dare linearità alla relazione tra vision, mission, risorse, strategia, struttura e sistemi di organizzazione.

## VISION E MISSION

Per capire meglio cosa significhino i termini vision e mission è necessario, per un istante, immedesimarsi con i pensieri di un imprenditore. Quando parliamo di vision dobbiamo immaginarla come la capacità dell'imprenditore di guardare lontano, di proiettare nel futuro la propria azienda e quindi individuare valori, ideali, sogni e aspirazioni. La vision è quindi il prodotto di una sfida che l'imprenditore lancia al futuro. Un'impresa senza vision è, per forza di cose, un'organizzazione che vive schiacciata nel presente e tende a vivere sulla difensiva le trasformazioni del mercato e i cambiamenti improvvisi di scenario. Avere una vision si riflette quindi anche sull'operatività perché spinge a praticare l'innovazione, a pensare nuovi prodotti e/o servizi, a ipotizzare l'ingresso in nuovi mercati. Possiamo quindi affermare che attraverso la vision i desideri degli imprenditori diventano più chiari e comprensibili e consentono di progettare una struttura e un utilizzo delle risorse funzionale al raggiungimento di alcuni obiettivi. Ovviamente la vision non può vivere soltanto nella mente dell'imprenditore ma, per risultare davvero vincente, necessita di un ingrediente di cui non si può fare a meno: il consenso dei collaboratori e dell'intera struttura. Il consenso rispetto alla vision dell'impresa non può essere estorto e non può essere il frutto di un'adesione conformista ma va costruito condividendone i passaggi, sottoponendolo al vaglio critico delle altre persone e dando conto con chiarezza delle opportunità e dei vantaggi che la condivisione della vision è in grado di generare. La vision, specie nelle imprese di più piccola dimensione, è spesso il frutto di una interpretazione solitaria del futuro da parte dell'imprenditore. Essa deriva dall'esperienza maturata, da punti di vista consolidati, dall'intuito e dalla conoscenza che l'imprenditore è in grado di mettere in campo. A fianco alla vision dobbiamo considerare anche la mission. In parole povere con mission si intende la strada che si ritiene necessario o più opportuno e conveniente percorrere per realizzare e dare concretezza alla vision. E' del tutto evidente, quindi, che eventuali difformità, incoerenze e frizioni tra la vision e la mission rappresentano elementi che possono condizionare e inficiare l'azione di sviluppo e di crescita messa in campo dall'impresa.

La mission, rispetto alla vision, si caratterizza quindi per un più elevato livello di concretezza e tende a privilegiare il presente, ossia a fornire una declinazione più prettamente operativa alle attività dell'organizzazione. Per impostare una mission corretta e di potenziale successo è di fondamentale importanza combinare armonicamente alcuni elementi: la storia dell'azienda; il punto di vista dell'imprenditore, le risorse realmente disponibili, gli elementi distintivi rispetto alle imprese concorrenti, il target di riferimento, gli strumenti operativi a cui ricorre e i bisogni che si intendono soddisfare. Ciò significa agire cercando costantemente di dare risvolto e concretezza al sistema di valori dell'impresa. In linea di massima ci sono alcuni valori che sono sostanzialmente condivisi dalla gran parte delle imprese: rispetto, fiducia, attenzione al cliente interno, soddisfazione del cliente esterno, miglioramento continuo, innovazione, affidabilità. Il problema che riguarda ogni organizzazione è come concepire e organizzare la traduzione pratica dei valori e come dare a questo passaggio costanza e sistematicità. I valori prendono forma attraverso il lavoro delle persone ed è per questo che l'imprenditore deve, innanzitutto, agevolare e stimolare atteggiamenti dei collaboratori che siano compatibili con la mission dell'impresa. Ovviamente i valori dell'impresa non possono sovvertire la storia aziendale, la cultura dell'organizzazione e le esigenze che comporta l'operare in uno specifico settore, ma devono adattarsi al contesto modificandolo gradualmente e senza forzature che impediscano di coagulare il consenso. Ovviamente la quotidianità del lavoro operativo e la routine del giorno per giorno tendono a sbiadire il significato dei valori aziendali ed è per questo che essi vanno continuamente implementati. Ciò significa che qualsiasi iniziativa o progetto che coinvolge l'organizzazione deve essere sistematicamente riferito e correlato al sistema dei valori aziendali in modo tale che tutte le persone coinvolte nella struttura abbiano sempre presente il legame fondamentale e inscindibile tra strategia, operatività e valori. Chiaramente non si tratta di un processo automatico perché la connessione tra operatività e valori poggia su un presupposto e cioè i tutte le figure coinvolte all'interno della struttura esprimano livelli motivazionali adeguati alla sfida dei valori.

## LE COMPETENZE

La capacità della struttura di fare propri i valori dell'impresa e di dare forza alla mission dipende da una serie di fattori che incidono sui livelli motivazionali. Tra questi è di fondamentale importanza il patrimonio di conoscenze e competenze posseduto da un'impresa. Si tratta di un patrimonio che è difficile da quantificare e che non può essere calcolato semplicemente attraverso la sommatoria delle conoscenze e delle competenze dei singoli membri della struttura. Esiste quindi un livello di conoscenze che riguarda le singole persone e un livello di conoscenza dell'organizzazione considerata nel suo insieme e di cui, sicuramente, le conoscenze dei singoli sono parte integrante. Il livello di conoscenze di cui un'azienda può disporre esprime una potenzialità. La messa a frutto delle potenzialità si esprime nel modo in cui l'azienda impiega le sue conoscenze e da questo punto di vista è molto importante fare attenzione al "buon uso" di esse, ossia capire se il loro utilizzo è allineato agli obiettivi dell'organizzazione e se risponde a criteri di efficacia e di efficienza. Ovviamente le conoscenze sono soggette ad obsolescenza, ossia invecchiano. L'invecchiamento delle conoscenze rappresenta una vera e propria diminuzione di patrimonio perché l'obsolescenza del know how diminuisce la capacità di risposta dell'impresa e di conseguenza la sua capacità competitiva. E' quindi estremamente importante sia la manutenzione delle competenze e delle conoscenze sia l'innovazione di mercato o di prodotto perché in questo modo l'impresa è obbligata a confrontarsi con nuovi scenari che migliorano il tasso di innovazione delle competenze. Mentre le conoscenze sono prevalentemente collettive e quindi aziendali le competenze sono più direttamente connesse alla singola persona. Le competenze sono influenzate dalla personalità del collaboratore, dalla sua esperienza, dal metodo di lavoro che ha appreso e applicato nel corso del tempo. Il capitale umano dell'impresa dispone di competenze adeguate alle sfide della mission e della vision d'impresa quando è fatto di persone capaci di agire con autonomia di giudizio, di individuare quali competenze siano necessarie e quali no per intervenire in una determinata situazione o in un certo contesto, di avere un approccio al lavoro e un comportamento che semplifica le azioni cooperative, promuovere la condivisione e diffonde a tutti i livelli della struttura il proprio patrimonio intellettuale. Le competenze non sono tutte uguali. Se si vuole ricorrere a un'articolazione di

carattere generale possiamo dire che ci sono tre tipi di competenze: di base, trasversali e professionali. Un sistema di competenze efficace ed efficiente è il frutto della combinazione di queste tre differenti tipologie ma nel mondo dell'impresa le più degne di rilievo sono le competenze professionali e quelle trasversali. Le competenze professionali riguardano la capacità della persona di svolgere le proprie mansioni attraverso il ricorso a tecniche che consentono di conseguire un determinato risultato. Ci sono quindi competenze di natura commerciale, di marketing, linguistiche, amministrative, informatiche, di logistica, di programmazione e audit. Abbiamo già visto come la dinamica settoriale possa essere inquadrata anche come sistema di relazione tra diversi soggetti. Le imprese che vogliono competere sul successo hanno, quindi, bisogno di un capitale umano fortemente orientato in direzione delle capacità relazionali. Esse fanno specifico riferimento alle cosiddette competenze trasversali. La particolarità di questo tipo di competenze è il loro essere slegate da specificità tecniche o settoriali che consentono alla persona che ne è titolare di applicarle nei diversi ambiti lavorativi e nei momenti della vita personale non connessi al lavoro e alla produzione. Affrontare i problemi privilegiando la ricerca di soluzioni; essere capaci di rendere fluida la comunicazione all'interno della struttura e con l'esterno; esprimere capacità negoziali con i clienti, essere in grado di sviluppare forme di lavoro condiviso e cooperativo consente all'impresa di rafforzare il valore aggiunto delle sue produzioni e la qualità delle sue relazioni con i diversi ambienti di riferimento.

## GLI OBIETTIVI

Una volta inquadrata la vision e stabilita la mission è di fondamentale definire gli obiettivi. Gli obiettivi sono previsioni il più possibile realistiche dei risultati che si vogliono conseguire nel futuro. Gli obiettivi, come abbiamo rimarcato in un precedente capitolo, devono essere chiari, realistici, misurabili, raggiungibili e controllabili. L'imprenditore e la sua struttura devono stabilire due principali tipologie di obiettivi: quelli relativi al rafforzamento della posizione dell'impresa sul mercato e quelli relativi ai risultati di natura finanziaria. Per essere conseguenti con i ragionamenti sviluppati in merito alla vision, alla mission e alle conoscenze e competenze presenti nell'impresa è fondamentale che gli obiettivi vengano declinati anche in una dimensione temporale di più lungo periodo. Stabilire

obiettivi lunghi e ambiziosi consente di produrre valore per diverse ragioni perché consente:

- di rispondere con energia a situazioni di mercato difficili e a circostanze poco favorevoli;
- di agire con determinazione in relazione a obiettivi strategici;
- di pianificare l'acquisizione e l'utilizzo di risorse, conoscenze e capacità;
- di raccogliere le risorse, le conoscenze e le capacità necessarie
- di sviluppare nei collaboratori e nelle figure coinvolte nell'impresa livelli motivazionali più elevati rispetto alle imprese che hanno strategie e obiettivi modesti.

La riflessione sugli obiettivi segue la stessa logica di quanto si è detto in relazione alla vision e alla mission: la costruzione degli obiettivi non può essere un'operazione condotta in solitudine dall'imprenditore ma ha bisogno di un coinvolgimento profondo affinché tutte le funzioni aziendali spingano nella stessa direzione. Coinvolgere le risorse umane nella costruzione strategica presuppone un sistema di comunicazione interna efficace. Per sviluppare una cultura organizzativa efficace è, quindi, necessario che tutti siano informati e partecipi in merito alla vision, alla mission, sugli obiettivi e le risorse coinvolte.

### LA CULTURA AZIENDALE

Il bisogno di condivisione di una cultura aziendale e organizzativa non risponde a un'esigenza retorica o, peggio, ancora a un lusso da cui sono esonerate le imprese più piccole ma è una necessità in modo particolare in momenti storici in cui la velocità dei cambiamenti è in grado di travolgere qualsiasi barriera e resistenza. Condividere significa lavorare in team, far prevalere le ragioni della squadra rispetto alle esigenze del singolo che devono essere tutelate e rese compatibili con i bisogni della squadra. Agire sviluppando affiatamento ed empatia all'interno dell'organizzazione consente, infatti, di superare le diffidenze e di individuare punti d'incontro capaci di compensare e risolvere le divergenze di visione e di punto di vista. Questa spinta motivazionale e unificatrice è influenzata da elementi cruciali come la leadership, il clima organizzativo e la soddisfazione delle persone. La sfida che deve coinvolgere il singolo collaboratore è, quindi, quella di essere integrato e di sentirsi integrato nel sistema complessivo dell'organizzazione.

La crescita di un'azienda, infatti, non dipende solo dalla sua capacità di formulare strategie adeguate, seguendo le fasi richieste in maniera appropriata, ma anche e in maniera significativa, dalla sua coesione interna, realizzabile grazie alla trasparenza e alla condivisione del sistema dei valori che la caratterizza e che riflette l'essenza di un'impresa.