

Come tradurre una strategia in risultati concreti e di successo?

30 ottobre 2023



Premesse

L'obiettivo di questo Webinar è condividere una metodologia innovativa per la formulazione e l'attivazione del piano strategico.

A fini di buona riuscita e fluidità dell'evento, data la cospicua affluenza, chiediamo di condividere eventuali quesiti o spunti di riflessione direttamente con il relatore di riferimento via email a valle del webinar.

- **Introduzione all'esecuzione della strategia**

Massimiliano Castoldi | Adacta Advisory | m.castoldi@adacta.it

Come tradurre una strategia in risultati concreti e di successo?

Massimiliano Castoldi
Adacta Advisory
m.castoldi@adacta.it

30 ottobre 2023



Problematiche comuni nell'implementazione della strategia

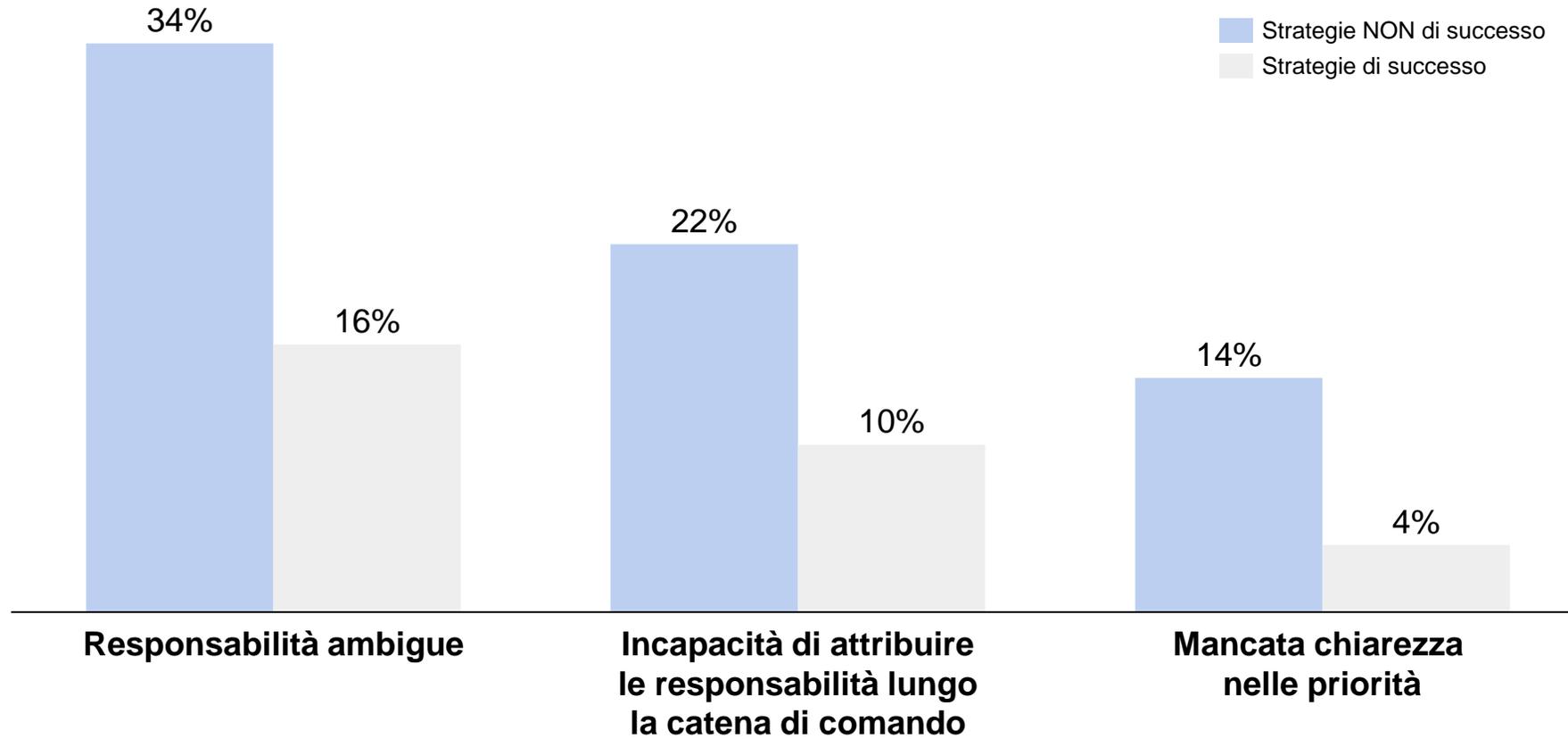
Strategy journey

Strategy execution

Conclusione

Tre macro aree di criticità incidono in modo sostanziale sulla traduzione degli obiettivi strategici in risultati effettivi

Maggiori ostacoli all'esecuzione della strategia in un'azienda - %



Fonte: Gartner 2023

Tre macro aree di criticità incidono in modo sostanziale sulla traduzione degli obiettivi strategici in risultati effettivi (continua)

Responsabilità ambigua

- La maggior parte dei **manager** a più livelli sono **misurati sul day-to-day business** e non sugli obiettivi di medio-lungo termine
- Il **piano** viene spesso visto come qualche cosa di **separato** e lontano dai processi di gestione manageriali

Incapacità di attribuire le responsabilità lungo la catena di comando

- La strategia viene discussa, se va bene, una volta all'anno ma non c'è un **presidio** relativo alla sua effettiva **esecuzione**
- La strategia non è stata tradotta in **iniziative/progetti** specifici da affidare ai singoli elementi dell'organizzazione

Mancata chiarezza nelle priorità

- **Overwhelming o meaningless plan**
- Il **piano non è ben strutturato** e non offre una visione chiara delle priorità per gli anni successivi
- Il piano **non è stato comunicato** in modo efficace
- Il piano strategico **non contiene il piano di implementazione**

Fonte: Gartner 2023

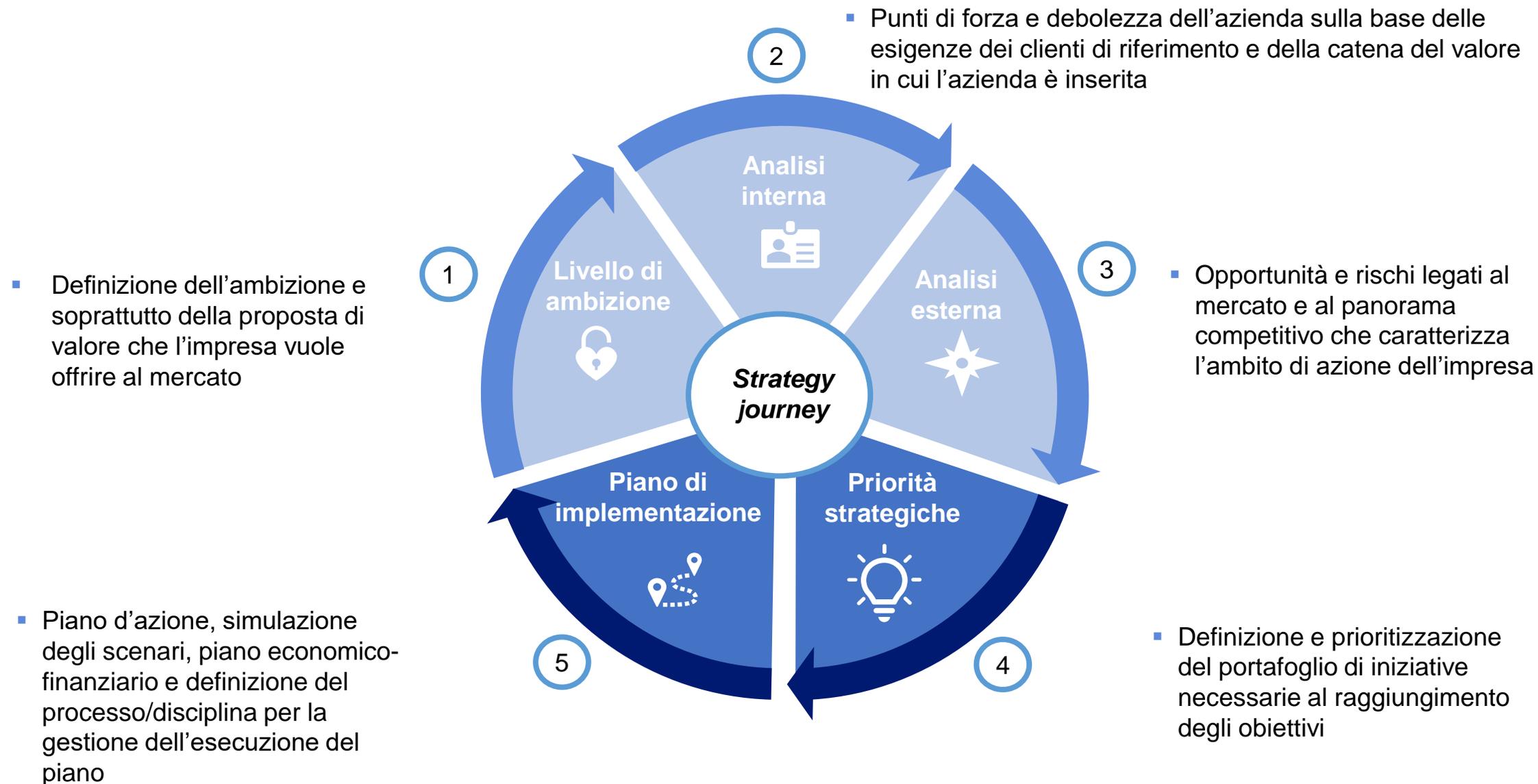
Problematiche comuni nell'implementazione della strategia

Strategy journey

Strategy execution

Conclusione

Adacta ha sviluppato un processo di pianificazione strategica composto da 5 fasi...

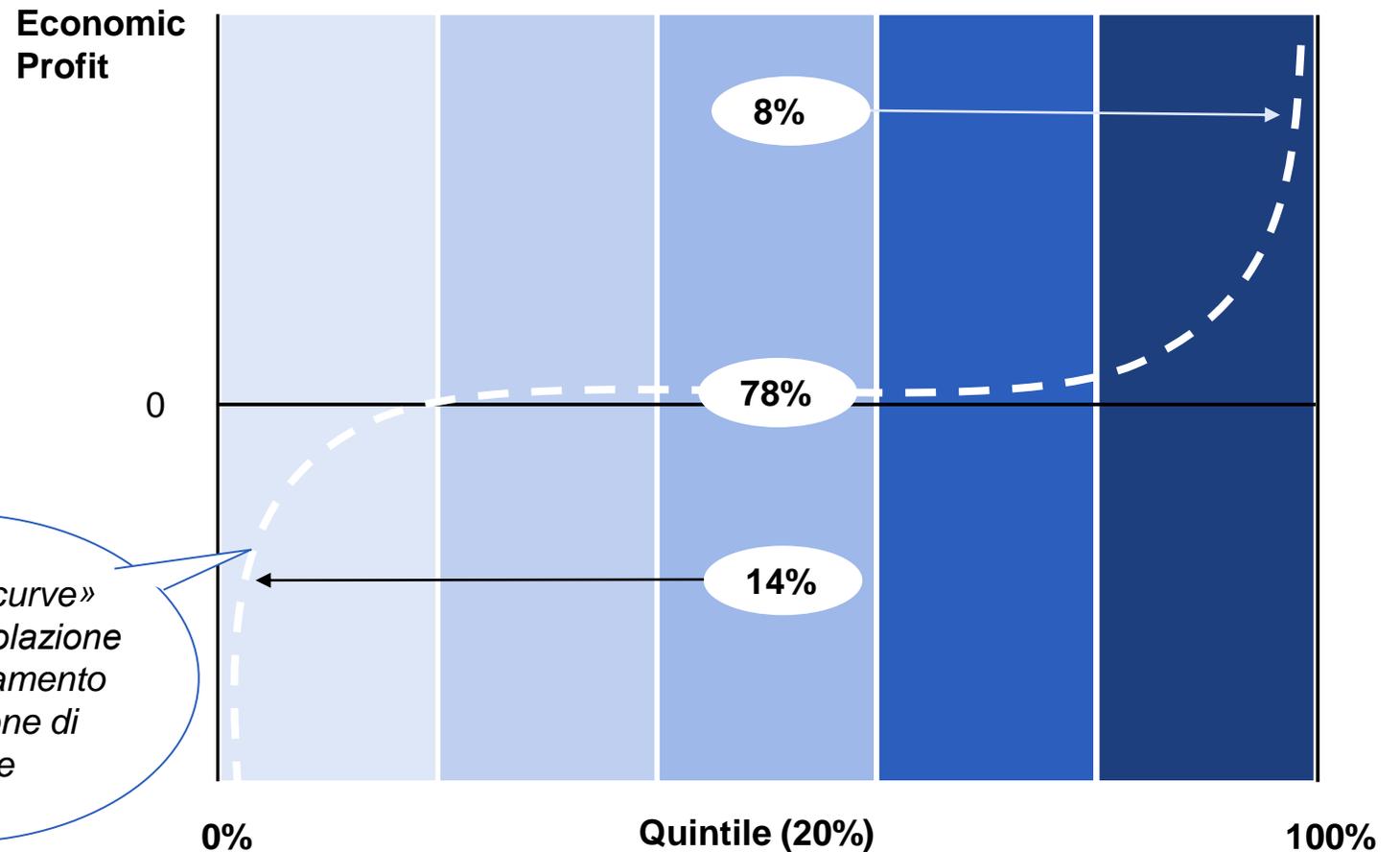


Uno studio complesso illustrato nel libro «Strategy Beyond the Hockey Stick ...» ha evidenziato le difficoltà per le aziende di creare valore e di posizionarsi fra le migliori del mercato

- Obiettivo fondamentale della strategia di un'impresa è creare valore (Economic profit)
- Uno studio complesso su centinaia di aziende americane quotate ha evidenziato che meno del 20% creano effettivamente valore e la probabilità di entrare a far parte di questo 20% nell'arco del tempo, da parte di un'azienda, è di circa l'8%

La «Power curve» indica l'interpolazione del posizionamento del campione di aziende

Probabilità di muoversi sulla power curve



All'interno delle iniziative strategiche sono emerse 5 macro-attività si sono rivelate particolarmente efficaci

M&A programmatico

- Avere un flusso di **acquisizioni costante, con ciascun deal entro il 30% del valore dell'acquirente**, incrementa il valore dell'acquirente del 30%

Allocazione dinamica Risorse

- La **ri-allocazione delle risorse verso i business che presentano maggiori prospettive di sviluppo**, anche a costo di dis-investire nel business corrent (riallocare almeno il 50% tra BU)

Approfondito in seguito

Programmi di produttività

- Ridurre **sistematicamente i costi**, ma più velocemente dei competitor (top 30% del settore)

Elevati investimenti

- Investire in modo da essere nel top 20% del settore (Capex/Ricavi) che significa circa il doppio della mediana

Differenziazione

- Innovare il **business model e la propria offerta per avere vantaggi di prezzo**

Problematiche comuni nell'implementazione della strategia

Strategy journey

Strategy execution

Conclusione

L'esecuzione della strategia passa attraverso 5 passi fondamentali



- Sviluppo delle iniziative a supporto delle priorità strategiche definite

- Verifica della capacità finanziaria e tecnica (risorse e competenze) necessarie per portare a termine le iniziative identificate nei tempi definiti

- Revisione periodica di alcuni obiettivi, identificando, ove opportuno, ipotesi di accelerazione (es. M&A) o cambiamento strutturale delle iniziative

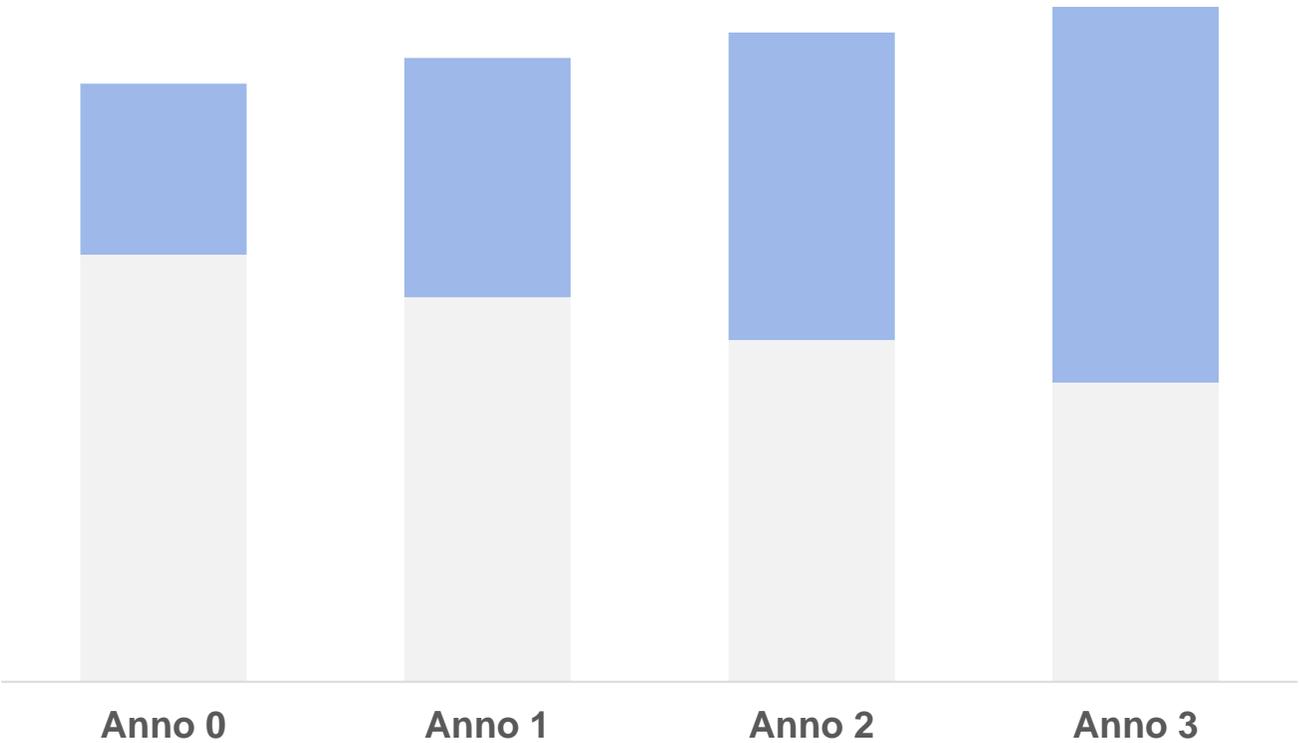
- Identificazione degli OKR
- Strutturazione del sistema di controllo dell'avanzamento delle diverse iniziative

- Review periodica del piano e riallocazione dinamica delle risorse

1

Il business plan dell'azienda dovrà separare due ambiti: inerziale e piano di sviluppo

Azienda xx - Piano di crescita



Focus del monitoraggio del piano strategico

Piano di sviluppo

- Sviluppo di nuove attività su prodotti/mercati esistenti e/o prodotti/mercati nuovi

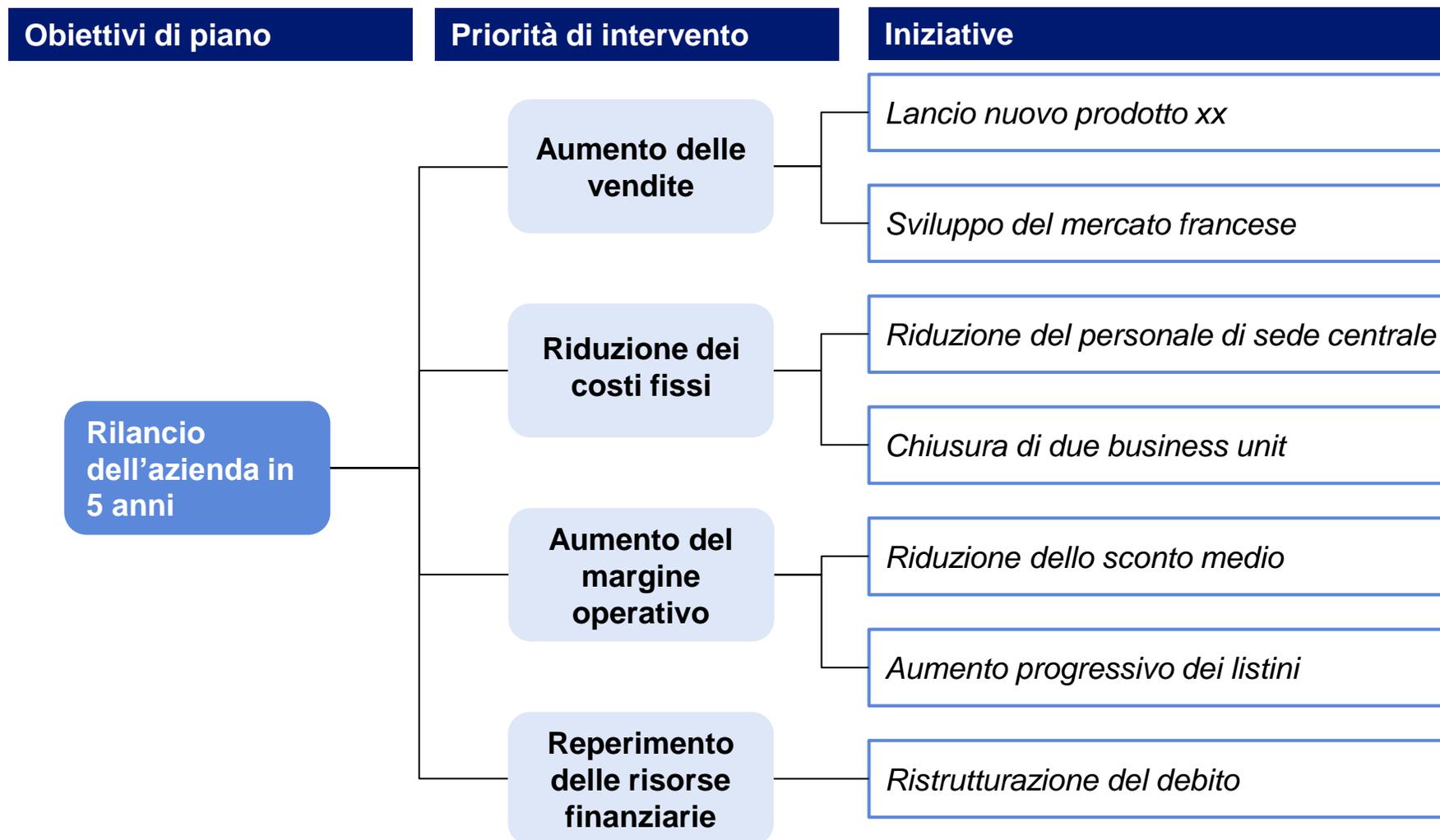
Piano inerziale

- Gestione di mercati esistenti con prodotti esistenti, senza tener conto di iniziative specifiche di sviluppo/difesa da attacchi esterni

1

Il piano di sviluppo sarà costituito da un portafoglio di iniziative coerenti con gli obiettivi di piano identificati e le priorità definite

ESEMPLIFICATIVO

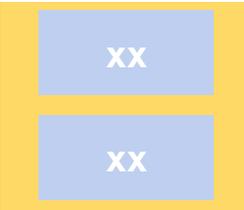


2

La pianificazione delle attività deve essere bilanciata con le risorse a disposizione dell'azienda

ESEMPLIFICATIVO

	H1		H2		H3	
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	
Aumento delle vendite			Lancio nuovo prodotto xx	Sviluppo del mercato francese		
Riduzione dei costi fissi	Riduzione del personale di sede centrale	Chiusura di due business unit				
Aumento del margine op.	Riduzione dello sconto medio	Aumento progressivo dei listini				
Rep. delle risorse finanz.	Ristrutturazione del debito					
Totale risorse impiegate	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Totale risorse disponibili	XX	XX	XX	XX	XX	XX



Criticità!!!

3

Nella fase di definizione della strategia, o nella fase di pianificazione, possono essere identificate delle opzioni di «accelerazione» delle iniziative strategiche attraverso, ad esempio, operazioni di M&A

ESEMPLIFICATIVO

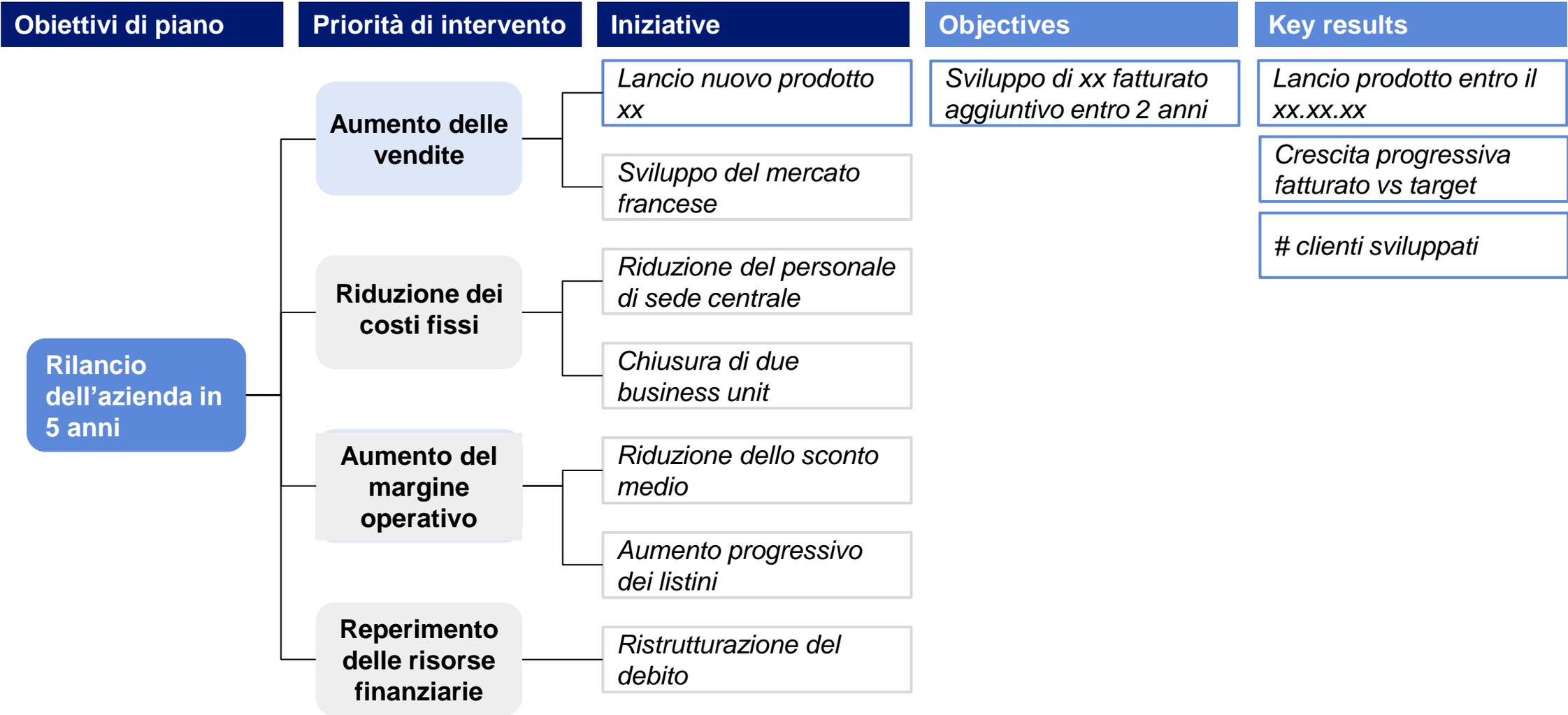
	H1		H2	H3	
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Aumento delle vendite			Lancio nuovo prodotto xx	Sviluppo del mercato francese	
Riduzione dei costi fissi	Riduzione HR di sede centrale	Chiusura di due business unit			
Aumento del margine op.	Riduzione dello sconto medio	Aumento progressivo dei listini			
Rep. delle risorse finanz.	Ristrutturazione del debito				

Opzione di ingresso nel mercato francese tramite un'azienda analoga ma presente e distribuita localmente

4

Priorità e iniziative dovranno essere monitorate attraverso la metodologia degli OKR

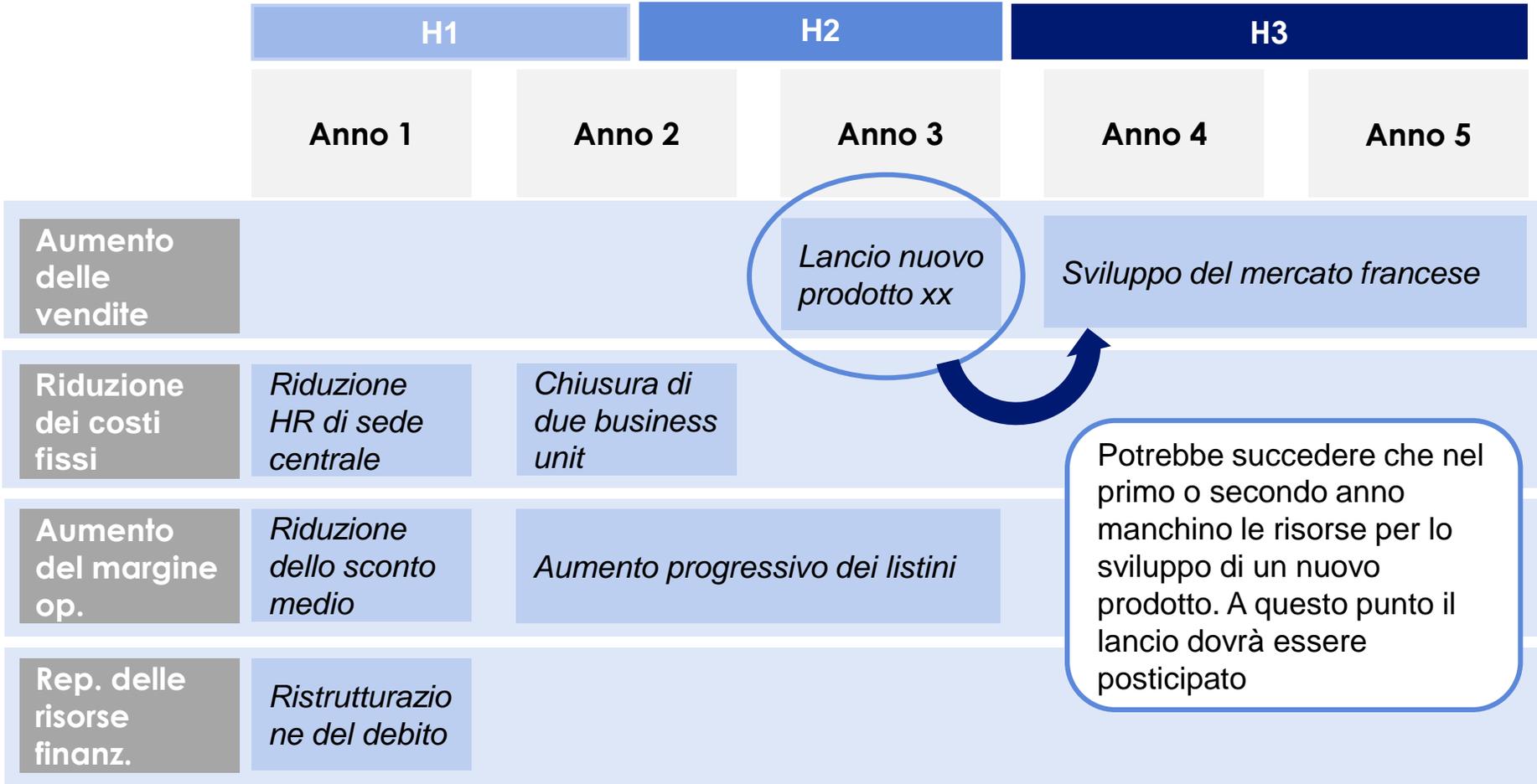
ESEMPLIFICATIVO



5

La strategia non va messa in discussione continuamente, ma diventa fondamentale una revisione periodica e la riallocazione dinamica delle risorse

ESEMPLIFICATIVO



Problematiche comuni nell'implementazione della strategia

Strategy journey

Strategy execution

Conclusione

Strategy deployment: come trasformare le idee in risultati



La capacità di eseguire è una disciplina ed è parte integrante di ogni strategia

*«Execution is a people problem
not a strategy problem»*

Nessuna buona strategia può essere formulata senza tenere conto dell'effettiva capacità e abilità dell'organizzazione di poterla eseguire

Adacta ha adottato una piattaforma digitale che consente di rendere ancora più efficace il processo di pianificazione e implementazione della strategia

Metodologia Strategy In Action





Adacta Advisory

Strada Marosticana, 6/8,
36100 Vicenza – Italia

Via Visconti di Modrone, 21,
20122 Milano – Italia

T +39.0444.228000

M info@adacta.it

W <https://www.adacta.it/>