

08

Strategia: il fallimento è nell'esecuzione.

Il successo di un piano dipende dall'azione.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

Nel panorama aziendale odierno, caratterizzato da un'elevata complessità e da una concorrenza sempre più agguerrita, le aziende investono tempo, risorse e talento per definire strategie che promettono crescita, innovazione e successo. Tuttavia, nonostante la cura dedicata alla fase di costruzione di questi piani, la realtà spesso racconta una storia diversa: **molte strategie, per quanto brillanti e ben strutturate, non riescono a generare i risultati sperati.** Ma perché?

Il fallimento non risiede quasi mai nella costruzione della strategia. Anzi, la maggior parte delle organizzazioni possiede oggi gli strumenti e le competenze necessarie per elaborare piani strategici solidi, basati su analisi di mercato approfondite e previsioni accurate. **Il problema vero emerge nella fase successiva: la messa a terra, ovvero l'esecuzione del piano.**

Esploreremo le principali cause che ostacolano l'efficace esecuzione dei piani strategici nelle aziende, con particolare attenzione al contesto delle PMI italiane e scopriremo come l'adozione di un approccio più disciplinato e coordinato alla messa a terra possa fare la differenza tra un fallimento strategico e un successo duraturo.

Visione contro Esecuzione

Nel processo di pianificazione strategica, una delle sfide più comuni è la disconnessione tra la visione definita nei documenti strategici e la sua effettiva realizzazione sul campo. La visione, per definizione, è un'idea ispiratrice e a lungo termine su dove l'azienda vuole andare, mentre l'esecuzione riguarda il viaggio quotidiano necessario per raggiungere quella destinazione.

Le aziende spesso si concentrano in modo significativo nella costruzione della visione: la definizione di obiettivi chiari, la scelta dei mercati da penetrare, la creazione di strategie di crescita, innovazione e differenziazione. Tuttavia, passare dalla teoria alla pratica rappresenta una sfida notevole. Questa "distanza" tra ciò che è scritto e ciò che viene effettivamente fatto può essere sorprendentemente ampia.

La realtà operativa impone un confronto continuo con vincoli e limitazioni: tempi stretti, risorse scarse, imprevisti e la naturale resistenza al cambiamento. Questi fattori riducono la capacità dell'organizzazione di tradurre la visione in azioni concrete. Il risultato è che anche un piano strategico perfetto sulla carta può fallire miseramente se non viene accompagnato da un rigoroso focus sull'esecuzione.

La traduzione degli obiettivi in azioni pratiche: molte volte, gli obiettivi strategici non vengono chiaramente scomposti in attività operative specifiche. Se la visione rimane astratta o troppo generale, i team operativi non sanno come contribuire in modo efficace. In altre parole, senza una roadmap dettagliata e ben comunicata, l'esecuzione diventa una questione di interpretazione soggettiva.

La complessità della gestione del cambiamento: portare avanti una nuova strategia richiede spesso cambiamenti significativi nei processi, nella struttura organizzativa o nella cultura aziendale. Tuttavia, la resistenza interna al cambiamento è un fenomeno diffuso. I manager e i team, abituati a lavorare con modelli consolidati, possono mostrare riluttanza o incertezza nell'adottare nuove modalità operative, rallentando o sabotando il processo di esecuzione.

Focus esclusivo sui risultati a breve termine: nelle PMI, in particolare, la pressione per ottenere risultati a breve termine può ostacolare l'esecuzione di strategie a lungo termine. I manager potrebbero essere tentati di focalizzarsi su obiettivi immediati, dimenticando la visione più ampia. Questo squilibrio tra gestione operativa quotidiana e priorità strategiche rischia di far deragliare il piano complessivo.



Un'azienda manifatturiera aveva sviluppato un piano ambizioso per espandere la propria presenza nei mercati esteri. Il piano era basato su una dettagliata analisi di mercato e prevedeva un'espansione graduale nei prossimi cinque anni. Tuttavia, a distanza di tre anni, i risultati erano deludenti. L'analisi successiva ha rivelato che, nonostante la strategia fosse ben definita, il team operativo non aveva mai ricevuto istruzioni chiare su come implementare le nuove operazioni internazionali. Non c'era stato un adeguato coordinamento tra i responsabili delle varie funzioni aziendali e mancava una suddivisione chiara delle responsabilità. La visione era rimasta bloccata ai vertici, senza che venissero fornite le risorse e le linee guida necessarie all'esecuzione.

Il vero successo di una strategia non si misura solo dalla brillantezza della sua costruzione, ma dalla sua capacità di essere eseguita in modo coerente e coordinato. La sfida per i leader aziendali è garantire che la visione strategica sia costantemente tradotta in azioni operative concrete, attraverso una comunicazione chiara, risorse adeguate e un monitoraggio continuo. Solo così l'azienda può realizzare appieno il suo potenziale.

Il ruolo della leadership

La leadership rappresenta uno degli elementi fondamentali per trasformare una strategia ben costruita in risultati concreti. I leader aziendali, soprattutto nelle PMI, hanno la responsabilità cruciale di fungere da collegamento tra il livello strategico e quello operativo. Se la leadership non è efficace in questa funzione, anche i migliori piani strategici rischiano di rimanere solo idee ambiziose e irrealizzate.

Una delle sfide più grandi per i leader è quella di gestire la transizione tra la fase di pianificazione strategica, che spesso si svolge in un ambiente di analisi e riflessione, e la fase di esecuzione, che è caratterizzata da incertezza, velocità di azione e complessità operativa. Non basta essere bravi a sviluppare strategie, è fondamentale saperle guidare sul campo con competenza e decisione.

Comunicazione chiara e coerente: i leader devono essere in grado di comunicare efficacemente la visione strategica a tutti i livelli dell'organizzazione. Ciò significa tradurre concetti strategici complessi in messaggi chiari, comprensibili e rilevanti per ogni reparto e ogni funzione. Spesso, la visione strategica rimane confinata ai vertici, mentre i team operativi non ne comprendono appieno gli obiettivi. Un leader efficace assicura che ogni membro dell'organizzazione comprenda come il proprio lavoro quotidiano contribuisca alla realizzazione della strategia.

Capacità di ispirare e motivare: l'esecuzione di una strategia spesso comporta cambiamenti significativi, che possono incontrare resistenza. I leader devono essere in grado di ispirare fiducia nei loro team, motivandoli a seguire la nuova direzione. La motivazione non nasce solo da incentivi economici, ma anche dalla capacità del leader di coinvolgere i dipendenti, farli sentire parte del progetto e riconoscere il loro contributo. I leader carismatici che riescono a creare una connessione emotiva con la visione aziendale sono in grado di superare più facilmente le resistenze al cambiamento.

Decision-making rapido e flessibile: nell'esecuzione di una strategia, emergono inevitabilmente situazioni impreviste e ostacoli operativi. Un leader efficace deve essere in grado di prendere decisioni rapide e flessibili per adattare il piano strategico alla realtà del momento, senza perdere di vista gli obiettivi di lungo termine. Una leadership rigida e inflessibile, che non riesce ad adattarsi ai cambiamenti, rischia di rallentare l'intera organizzazione e compromettere l'esecuzione.

Delega e accountability: un leader non può e non deve gestire tutto da solo. La capacità di delegare è fondamentale per il successo dell'esecuzione di una strategia. Ogni team, ogni funzione aziendale deve essere responsabilizzata, con obiettivi chiari e definiti. I leader devono creare una cultura della responsabilità, in cui ogni dipartimento comprende il proprio ruolo nella realizzazione della strategia e viene misurato sui risultati concreti. Questo richiede fiducia, chiarezza organizzativa e strumenti di monitoraggio adeguati per garantire che tutti siano allineati e responsabili.

Obiettivi chiari e condivisi: una delle cause più comuni di fallimento nell'esecuzione strategica è la mancanza di chiarezza sugli obiettivi. Spesso, la visione e la strategia aziendale sono ben definite ai livelli alti della direzione, ma non vengono tradotte in obiettivi operativi specifici per i diversi reparti. Ogni team, per poter contribuire efficacemente, deve sapere quali sono i propri compiti specifici e in che modo questi supportano il piano strategico complessivo. La comunicazione di questi obiettivi deve essere costante e precisa.

Allineamento dei sistemi incentivanti: un altro aspetto cruciale riguarda il sistema di incentivazione. Se gli incentivi dei manager e dei dipendenti non sono allineati agli obiettivi strategici, è probabile che le persone si concentrino su priorità individuali o di reparto piuttosto che sull'obiettivo aziendale. Questo può portare a comportamenti contraddittori rispetto alla strategia. Per esempio, se una strategia di crescita punta a migliorare l'efficienza operativa, ma i team di vendita sono incentivati solo in base alle performance di breve termine, si creerà uno squilibrio tra le azioni quotidiane e gli obiettivi di lungo termine.

Processi integrati e coordinati: un'organizzazione allineata lavora come un'unica entità coordinata, in cui ogni processo supporta e si collega agli altri. La mancata integrazione tra i processi di vari reparti può portare a inefficienze, rallentamenti e duplicazioni di sforzi. Ad esempio, una strategia di espansione in nuovi mercati richiede che i reparti marketing, vendite, produzione e logistica siano perfettamente sincronizzati. Se non c'è coordinamento, anche una singola inefficienza può far deragliare l'intero piano.

Comunicazione fluida e continua: l'allineamento organizzativo non è un evento una tantum; richiede una comunicazione continua e fluida tra i diversi livelli dell'organizzazione. I leader devono stabilire meccanismi di feedback che consentano ai team operativi di condividere regolarmente i progressi, le sfide e le opportunità che emergono durante l'esecuzione. Questo tipo di comunicazione bidirezionale non solo rafforza l'allineamento, ma permette anche di apportare aggiustamenti tempestivi alla strategia stessa.

Allineamento organizzativo

Uno degli ostacoli principali all'esecuzione efficace di un piano strategico è la mancanza di allineamento all'interno dell'organizzazione. Un piano strategico ben costruito non può avere successo se gli obiettivi aziendali non sono compresi, condivisi e supportati dai vari livelli dell'azienda, dai vertici fino agli operativi.

L'allineamento organizzativo riguarda la capacità dell'azienda di connettere ogni funzione, dipartimento e individuo alla strategia generale, assicurandosi che tutte le risorse lavorino in sinergia verso obiettivi comuni. Senza questo allineamento, i vari reparti possono perseguire obiettivi divergenti o interpretare la strategia in modi diversi, causando inefficienze e fallimenti operativi.



Un'azienda di servizi alle imprese aveva sviluppato una strategia per diversificare la propria offerta, lanciando nuovi servizi digitali per migliorare il supporto ai clienti. Tuttavia, la fase di esecuzione si è scontrata con una mancanza di allineamento tra i diversi reparti: il reparto IT non era stato coinvolto nella pianificazione delle tempistiche e non era pronto a supportare le nuove piattaforme digitali, mentre il team vendite continuava a focalizzarsi sui vecchi servizi perché non aveva ricevuto formazione adeguata sui nuovi prodotti. Questa disconnessione tra reparti ha causato ritardi significativi e un notevole spreco di risorse. Solo con l'introduzione di riunioni regolari tra i responsabili dei vari dipartimenti e la creazione di una chiara roadmap operativa, l'azienda è riuscita a riallineare gli sforzi e a riprendere il percorso verso la diversificazione.

L'allineamento organizzativo è un elemento cruciale per il successo dell'esecuzione strategica. Senza un forte allineamento, le risorse aziendali rischiano di disperdersi e di lavorare in modo non coordinato, indebolendo l'efficacia del piano strategico. Le aziende devono assicurarsi che gli obiettivi siano chiari a tutti i livelli, che i sistemi incentivanti siano allineati alla strategia e che i processi interni siano integrati e comunicanti. Solo così sarà possibile tradurre una visione strategica in risultati tangibili e duraturi.

Strumenti e risorse

Anche la strategia meglio costruita fallisce se non è supportata dagli strumenti e dalle risorse adeguate. In molte aziende, soprattutto nelle PMI, uno dei motivi principali del fallimento dell'esecuzione strategica è l'assenza di risorse sufficienti o di strumenti adeguati per portare a termine le attività previste dal piano.

Una strategia, per quanto brillante, richiede investimenti concreti in persone, tecnologia, e tempo. Spesso, però, le aziende non fanno una valutazione completa delle risorse necessarie per realizzare la propria visione, o sottovalutano l'importanza di dotarsi di strumenti operativi in grado di sostenere l'esecuzione della strategia nel lungo termine.

Risorse umane e competenze: ogni strategia richiede persone competenti e adeguatamente formate per poter essere messa in atto. Molte PMI, ad esempio, non dispongono di personale con le competenze necessarie per affrontare nuove sfide o implementare nuovi processi. Questo porta a ritardi, errori e inefficienze. È essenziale valutare se l'azienda ha le risorse umane necessarie per eseguire la strategia e, in caso contrario, investire in formazione o nuove assunzioni. Inoltre, è fondamentale che il personale sia allineato alla strategia e motivato a portarla avanti.

Tecnologia e infrastrutture: nel mondo moderno, la tecnologia è uno degli strumenti principali per facilitare l'esecuzione di una strategia. Molte strategie aziendali, che si tratti di miglioramento dell'efficienza operativa, di digitalizzazione o di espansione in nuovi mercati, richiedono l'adozione di software, piattaforme e infrastrutture tecnologiche. Senza una base tecnologica adeguata, la capacità di eseguire la strategia risulterà limitata.

Budget: una delle maggiori cause di fallimento dell'esecuzione strategica è la mancanza di un budget adeguato. Spesso, le aziende iniziano un nuovo progetto o piano strategico senza avere una chiara visione dei costi associati e senza assegnare risorse finanziarie sufficienti per sostenere l'iniziativa nel tempo. Il risultato è che, di fronte a imprevisti o a spese non preventivate, l'esecuzione si blocca. È quindi fondamentale che la strategia sia accompagnata da una pianificazione finanziaria accurata, che consideri non solo i costi iniziali, ma anche i costi operativi e di mantenimento.

Monitoraggio e adattamento

Una delle verità più rilevanti nell'esecuzione delle strategie aziendali è che nulla va mai esattamente come pianificato. Il contesto economico, i mercati, le tecnologie e le dinamiche interne ed esterne cambiano costantemente, spesso in modo imprevedibile. Proprio per questo, la capacità di monitorare costantemente l'andamento della strategia e di apportare modifiche tempestive e mirate è una componente cruciale per garantirne il successo.

Molte aziende falliscono nella messa a terra di un piano strategico non perché la strategia fosse sbagliata, ma perché mancano di un sistema strutturato per monitorarne l'esecuzione e per adattarsi rapidamente ai cambiamenti. La fase di monitoraggio e adattamento è fondamentale per correggere eventuali deviazioni e per riorientare le risorse verso le priorità emergenti.

KPI e metriche di performance: la base di qualsiasi sistema di monitoraggio è rappresentata da indicatori chiave di prestazione (KPI) e da metriche che permettono di misurare in modo oggettivo i progressi rispetto agli obiettivi strategici. I KPI devono essere scelti con attenzione, in modo che riflettano chiaramente i risultati attesi dalla strategia. Inoltre, è essenziale che questi indicatori siano monitorati regolarmente, con report dettagliati che consentano ai leader di avere una visione aggiornata sull'andamento delle attività. I KPI possono variare a seconda degli obiettivi, includendo metriche di crescita delle vendite, margini operativi, efficienza dei processi o soddisfazione dei clienti, a seconda della natura della strategia.

Meccanismi di feedback: un monitoraggio efficace non è un processo unidirezionale. Le aziende devono implementare meccanismi di feedback che permettano ai diversi livelli dell'organizzazione di segnalare problemi, suggerire miglioramenti e riportare successi. Questo flusso di informazioni deve essere continuo e fluido, in modo che i vertici possano avere una visione chiara di ciò che funziona e di ciò che va aggiustato. Senza un feedback adeguato, le decisioni strategiche possono rimanere isolate dalla realtà operativa e portare a ritardi o fallimenti.

Revisione periodica dei progressi: oltre al monitoraggio continuo, è essenziale effettuare revisioni periodiche della strategia. Questi incontri, che possono avvenire trimestralmente o semestralmente, offrono l'opportunità di valutare l'andamento complessivo della strategia, confrontando i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati. Le revisioni devono essere strutturate e basate su dati concreti, permettendo ai leader di prendere decisioni informate sull'opportunità di proseguire, adattare o correggere la strategia.

Adattabilità e flessibilità: nessuna strategia è perfetta, e una parte importante del successo è la capacità di apportare modifiche quando necessario. Le aziende che riescono a mantenersi agili e flessibili hanno maggiori probabilità di realizzare con successo i propri piani strategici. Tuttavia,

l'adattamento non deve essere visto come una mancanza di visione o di coerenza, ma come una risposta necessaria alle dinamiche del mercato o a nuove opportunità. Le decisioni di adattamento devono essere tempestive e supportate da dati, per

evitare che le correzioni avvengano troppo tardi o che vengano fatte in modo approssimativo.

L'Esecuzione come Chiave del Successo.

Nel contesto attuale, molte aziende, in particolare le PMI italiane, si trovano a fare i conti con una dura realtà: non è la fase di pianificazione a condurle al fallimento, ma quella di esecuzione. È evidente che troppo spesso le strategie, per quanto ben costruite, rimangono isolate nei documenti aziendali, senza mai trasformarsi in azioni concrete che producano risultati tangibili. Questo accade a causa di una molteplicità di fattori, tra cui la mancanza di allineamento interno, la scarsità di risorse, una leadership non sufficientemente focalizzata sull'esecuzione e, soprattutto, l'assenza di un sistema continuo di monitoraggio e adattamento.

La criticità di questa situazione è evidente: in un mercato sempre più competitivo e dinamico, non c'è spazio per l'inefficienza o l'incapacità di mettere in pratica ciò che viene pianificato. Le aziende che non riescono a colmare il divario tra strategia e operatività rischiano di restare indietro, perdendo terreno rispetto ai concorrenti più agili e preparati. Molte imprese italiane, pur avendo grandi potenzialità, si trovano a fronteggiare queste sfide senza una preparazione adeguata, e ciò ha un impatto significativo sulle loro performance di lungo termine.

Il riconoscimento diffuso di queste problematiche sta già spingendo molte aziende a ripensare i propri modelli operativi, concentrandosi non solo sulla costruzione della strategia ma, soprattutto, sulla sua esecuzione. La consapevolezza che l'implementazione è la vera chiave del successo strategico sta crescendo, e con essa, l'adozione di nuove pratiche e tecnologie che consentono di superare gli ostacoli tradizionali.

Le difficoltà presenti sono reali, ma rappresentano anche un'occasione per cambiare e innovare. Il percorso è certamente impegnativo, ma le imprese che sapranno affrontarlo con decisione e visione potranno non solo evitare i fallimenti del passato, ma costruire un futuro di successo, basato su strategie solide e azioni efficaci. **La chiave sarà sempre la stessa: non basta una buona strategia, ciò che conta davvero è come viene messa in pratica.**

Come possiamo aiutarti

- **Supporto nella definizione e implementazione di strategie operative**

Assistenza per garantire che i piani strategici non si limitino alla fase teorica ma vengano effettivamente eseguiti con monitoraggio e adattamento continuo.

- **Analisi di performance e KPI**

Implementazione di sistemi di monitoraggio delle performance aziendali attraverso indicatori chiave di prestazione (KPI) che siano coerenti con gli obiettivi strategici e supportino decisioni basate su dati.

- **Esecuzione strategica**

Miglioramento dell'efficacia dell'esecuzione strategica, analizzando e risolvendo problemi come resistenza al cambiamento, mancanza di risorse o mancanza di chiarezza nell'esecuzione.



VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni.

Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.