

Le società I «chief strategy officer» di Eni, Roche e Tiscali

Grandi gruppi Arrivano i guardiani della strategia

Si occupano di piani aziendali e cambiamento

Sempre più imprese fanno ricorso al Cso. Il «battesimo» sulla Harvard Business Review

Numeri, grafici, tabelle. Per costruire previsioni, ipotizzare mercati, pensare a nuovi prodotti. Il tutto messo in bella forma, raccolto in un fascicolo ed offerto alla valutazione degli azionisti. E' il piano strategico aziendale, preparato e poi, in molti casi, semplicemente "messo nel cassetto", perché, dicono i manager operativi, "finito lo show, the work must go on". Non la pensa così l'Harvard Business Review, che dedica ben 10 delle sue pagine per spiegare quanto sia importante, e quanto sia sempre più diffuso negli Stati Uniti, avere in azienda una figura dedicata specificamente alla strategia, il "Cso-Chief strategy officer". Perché il vero punto critico non è la presunta fumosità e inconcludenza dei piani strategici, ma la mancanza di una persona che "spinga" anche i più riluttanti pragmatisti a metterli in atto. Timothy Breene, Cso di Accenture e autore dell'articolo assieme ai suoi due colleghi Paul Nunes e Walter Shill, dice che le ragioni per avere un Cso in una grande azienda oggi sono svariate. «Organizzazioni complesse, rapida globalizzazione, lotta per l'innovazione. Tanto più che un controllo serrato della fase esecutiva spesso sfugge al top team» e permette così agli operativi di giocare impropriamente da battitori liberi. Ecco perché ci vuole un'emanazione diretta del Ceo, un pensatore strategico sufficientemente cer-

bero ma autorevole.

«In Italia — spiega Giovanni Benedetto, responsabile della consulenza direzionale di Accenture — i Cso sono ancora abbastanza rari ma certamente in crescita. Perlomeno nelle aziende con un livello di complessità sviluppato. E' una figura che vedo come sintesi di due professionalità, quella del vecchio direttore della pianificazione strategica che si occupava della preparazione tecnica del piano e quella del change manager che deve facilitare il cambiamento aziendale». Per esempio nell'area dell'energia, dove la mutazione è all'ordine del giorno ma i cambiamenti vanno previsti su cicli di lungo periodo. Come è chiamato a fare Leonardo Maugeri, direttore strategie e sviluppo di Eni. «L'articolo dell'Harvard Business Review — sostiene — mette il dito su una piaga dell'Occidente: dalla seconda metà degli anni '80 strategie e pianificazione sono stati smembrati da molte società, che hanno soggiaciuto a modelli di business dettati dai consulenti o dai mercati finanziari. Dopo il dissesto di Enron il problema è però esploso, anche a fronte dell'avanzare impetuoso dei modelli di business dei Paesi in via di sviluppo. Da qui l'emergere della figura del Cso negli Usa, risposta alla necessità di un advisor interno sulla strategia, che prescinda dalla quotidianità e sia in grado di offrire risposte tempestive ai segnali che poi influenzeranno il successo o il declino dell'azienda».

Breene, Nunes e Shill, comunque, avvertono che l'etichetta di Cso può essere fuorviante, perché «non si tratta di

strateghi puri che lavorano in isolamento» né di specialisti che abbiano respirato solo «l'atmosfera rarefatta» delle società di consulenza: «Sono veri manager esperti». Un identikit che calza bene su Francesco Frattini, direttore business development del colosso farmaceutico Roche. «Ho una formazione operativa e internazionale — spiega Frattini — nella sede centrale di Basilea e nel Regno Unito. Visto che oggi il mio compito principale è tradurre la strategia in azione, arrivo a stretto contatto con i colleghi delle aree di business. Ed è proprio la mia esperienza precedente che non mi fa percepire come un consulente che propini ricette senza sapere cosa significhi lavorare nel quotidiano. Così ho l'autorevolezza per dire ai responsabili: esegui la strategia e otterrai vantaggi anche nella tua area di business».

Alberto De Paoli, Cso di Tiscali, ritiene tuttavia che un'esperienza di sola operatività possa essere insufficiente per un buon strategy officer: «Può essere un'impronta limitante, perché un generale che è stato sempre al fronte rischia di non saper più vedere il campo di battaglia dall'alto. Un buon Cso deve avere un profilo trifronte: ottima conoscenza del mercato, solido background economico-finanziario, attitudine a gestire il cambiamento».

Enzo Riboni

Il profilo

E' un'emanazione diretta del numero uno, il Ceo, e unisce le professionalità del direttore della pianificazione strategica e del change manager

Nell'energia



Leonardo Maugeri, direttore strategie e sviluppo del gruppo Eni

Le indagini di European Pwn e Mercer

«La parità uomo-donna? Bisogna aspettare il 2065»



Indra K. Nooyi, numero uno di PepsiCo, uno dei pochi esempi di donne al vertice di grandi aziende

La metà del cielo, in Europa, si riduce a meno di nove centesimi nei board aziendali. Se poi si tratta di consigli di amministrazione italiani, la presenza femminile si abbatte ancora quasi di altre cinque volte. Se il tasso di crescita della presenza di donne nei board non cambierà, si dovrà aspettare ancora 57 anni, fino al 2065, per arrivare al fifty-fifty. Cioè per pareggiare la metà del cielo con la metà dei board.

Sono i dati raccolti dallo European Pwn, Professional women's network, sulle prime 300 aziende europee. Risultati che pongono la Scandinavia in cima alla classifica della presenza femminile: 28,8% in Norvegia e 22,8% in Svezia. Contro una media europea

dell'8,5%, che precipita al 4,1% in Spagna e all'1,9% in Italia. Sul campione Pwn, poi, l'americana Mercer, multinazionale della consulenza sulle risorse umane, ha confrontato i profili delle prime 100 donne nei board europei con quelli dei primi 100 uomini. I risultati hanno portato Mirella Visser e Annalisa Gigante a scrivere un libro: «Women on boards-Moving mountains». Ovvero la grande fatica di farsi strada nei consigli di amministrazione. Risulta che i consiglieri uomini sono molto più visibili delle donne, sono più anziani e hanno lavorato maggiormente all'estero. E che solo l'11% delle donne ha un ruolo esecutivo nei board, contro il 35% degli uomini.

En. Rib.

