

# Prefazione all'edizione italiana

di *Ugo Cotroneo\** e *Edoardo Palmisani\*\**

Nel suo scritto «The Concept of Strategy» del 1981, Bruce Henderson (fondatore di BCG) ricordava come il concetto di strategia fosse nato in ambito militare diversi anni prima. Risorse limitate, incertezza sulle reali intenzioni dell'avversario e necessità di coordinare le proprie azioni nel tempo e nello spazio sono, infatti, solo alcuni degli elementi che accomunano strategie militari e aziendali. Il concetto di strategia è poi evoluto nel tempo a ritmi esponenziali. I primi esperimenti di strategia competitiva si basavano sui concetti di curva di esperienza e scala, cioè sull'idea che l'esperienza accumulata e di conseguenza le dimensioni complessive dell'azienda possano essere fonte di un vantaggio duraturo. Strategie che si sono rivelate di grande successo per ambienti competitivi molto stabili e prevedibili, e che hanno spesso fatto accomunare la strategia con il concetto di pianificazione di lungo termine. In realtà, l'esperienza sul campo ha mostrato che gli ambienti competitivi sono molto vari e in continua evoluzione, per cui l'incremento di volatilità e incertezza e il continuo ridisegno dei confini di ogni singolo settore a cui assistiamo oggi hanno messo in crisi il concetto «classico» di strategia. Alcune aziende hanno dimostrato di saper costruire e applicare nuovi approcci per sviluppare la propria strategia e hanno ottenuto risultati entusiasmanti. Altre, però, non hanno ritenuto tale attività una priorità aziendale, e in particolare hanno iniziato a chiedersi se fosse realmente necessario avere una Strategia (così come classicamente intesa) in un mondo sempre più imprevedibile e vo-

---

\* Partner e Managing Director, The Boston Consulting Group.

\*\* Principal, The Boston Consulting Group.

latile. I loro modelli di business sono divenuti sempre meno competitivi con il passare del tempo. Come risultato, oggi, il divario tra le società più performanti e quelle meno performanti nel mondo ha raggiunto la sua ampiezza massima.

In questo libro, gli Autori hanno voluto rispondere proprio a questa domanda, argomentando che mai come oggi le aziende hanno bisogno di Strategia, ma soprattutto di diversi approcci alla Strategia e all'implementazione, a seconda del contesto competitivo in cui sono inserite. Il libro parte da una descrizione dei diversi possibili contesti competitivi in cui le aziende si trovano a operare. A ciascuno di essi corrisponde una diversa modalità per individuare l'approccio strategico più corretto che le aziende – o le singole business unit al loro interno – devono adottare (l'insieme di questi approcci costituisce quella che gli Autori chiamano «palette strategica»).

In estrema sintesi, gli Autori identificano cinque differenti contesti competitivi e relativi approcci strategici:

1. ambiente prevedibile ma difficile da plasmare dove è necessario un approccio classico alla strategia (essere grandi);
2. ambiente imprevedibile e difficile da plasmare dove le aziende devono avere un approccio adattivo (essere veloci);
3. ambiente prevedibile e facile da plasmare dove esiste un'opportunità unica per avere un approccio visionario (essere i primi);
4. ambiente imprevedibile ma facile da plasmare dove le aziende devono avere un approccio creativo per guidare l'evoluzione del mercato (essere gli orchestratori);
5. ambiente ostile in cui le aziende devono essere in primis ristrutturate per poi adottare uno dei quattro approcci precedenti (essere restauratori).

In Italia, abbiamo assistito alla riduzione di cinque punti percentuali di PIL in tre anni (tra il 2011 e il 2014) e solo oggi viviamo timidi segnali di ripresa economica. Molti settori sono quindi in ristrutturazione, si pensi per esempio, non solo al bancario, ma anche al tessile, alla gomma, alle costruzioni o all'acciaio, che hanno perso tra il 10% e 20% della produzione industriale negli ultimi quindici anni. Una strategia di ristrutturazione sembra quindi quella più comune in un contesto del genere. Tuttavia, sarà fondamentale saper usare tutta la «palette strategica» per definire la strategia più adatta che seguirà la fase di ristrutturazione, per sua natura tempo-

ranea e finalizzata a una rinascita, e per consentire all'azienda non solo di sopravvivere ma soprattutto di ritornare a crescere e avere successo anche in un contesto incerto e turbolento come quello attuale. Le strategie di ristrutturazione sono spesso le più complesse, perché richiedono di mettere in campo una capacità di intervenire nel breve per ristrutturare ma anche, in parallelo, di guardare al futuro. Il fatto che si continui spesso a dire che in Italia ci sono settori o aziende permanentemente in ristrutturazione è un sintomo della mancanza di un'adeguata strategia sul futuro.

In realtà, però, un'analisi più profonda evidenzia che anche il mercato italiano è attraversato da macro-trend che stanno cambiando il contesto competitivo in molti segmenti e che generano enormi opportunità di crescita da aggredire. Sono presenti sul territorio nazionale moltissime aziende che sono dei «campioni» nei propri settori ed esempi di successo a livello mondiale. Se osserviamo l'andamento della produzione industriale in Italia degli ultimi quindici anni<sup>1</sup> emerge uno scenario molto eterogeneo, meritevole quindi di approcci alla strategia differenti. Nonostante il difficile scenario economico, infatti, alcuni settori sono stati in grado di crescere, si pensi per esempio ai servizi sanitari e di assistenza (+ 22%), del farmaceutico (+ 73%), del digitale, e ai settori ad alto valore tecnico o in profonda trasformazione tecnologica (+ 70%).

- La produzione di beni e servizi di prima necessità (come per esempio commercio al dettaglio, utilities, servizi di trasporto, servizi di alloggio, la gestione del risparmio ecc.), stabile o in crescita, ha premiato chi ha avuto un approccio classico alla strategia (è il caso delle grandi catene di distribuzione, delle grandi catene alberghiere, dei grandi gestori di risparmio ecc.). Allo stesso tempo alcune aziende presenti nel settore della ristorazione, dell'ottica o dell'occhialeria hanno saputo adottare un approccio visionario seppur in un mercato maturo e prevedibile.
- Altri settori, però, come le telecomunicazioni, il digitale, la sanità privata e molti altri sono in profonda trasformazione e hanno premiato le aziende che sono state capaci di avere un approccio adattivo o creativo. Un tipico esempio di successo è rappresentato da alcune realtà cresciute molto nel digital banking.

---

<sup>1</sup> Dati ISTAT.

Proprio per questa ragione, riteniamo che la strategia (e la sua implementazione) non sia mai stata così importante come oggi anche in Italia, dove le sfide sono molteplici. Dalla necessità di far diventare grandi le piccole/medie aziende a grande potenziale, alla riconversione e riqualificazione di interi settori e filiere un tempo pilastri dell'occupazione, alla sfida sempre più pressante della digitalizzazione. Il testo risulta, quindi, una guida particolarmente attuale, rivolta a manager e imprenditori, per navigare nuovi e mutevoli contesti competitivi ed evolvere il proprio approccio alla strategia per sfruttare appieno le opportunità dei prossimi anni.

In altre parole, ci sembra che per gestire al meglio il momento senza precedenti in cui viviamo ci sia bisogno di più (e non meno) strategia e questo libro contiene riflessioni che sono una *call to action* per tutti i leader di oggi, anche per capire le implicazioni di un corretto approccio alla strategia su innovazione, execution, organizzazione, cultura e leadership delle realtà aziendali.