

Introduzione

Questo libro ha due principali obiettivi: in primo luogo fornire al lettore, sia egli uno studioso, uno studente, un professionista, un manager o un imprenditore, una mappa ragionata e per quanto possibile esaustiva e aggiornata delle teorie e dei numerosi strumenti utilizzabili per formulare la strategia in azienda e per realizzarla; in secondo luogo, proporre uno schema complessivo del governo strategico, coerente con le esigenze delle direzioni aziendali (anche di quelle che guidano realtà di media dimensione) e idoneo a rappresentare in modo completo e integrato tutte le attività collegate alla formulazione e alla realizzazione della strategia.

Questo schema prende il nome di “ciclo strategico”: ogni ciclo è fatto da molteplici attività di analisi, di relativa formulazione, di controllo e di revisione. Un ciclo ha un inizio e ha una fine e dura fino a quando è necessario ripartire da zero, avviandone uno nuovo.

La strategia aziendale è insieme una tecnica e una cultura decisionale e gestionale: richiede competenze specifiche e non può essere confusa né con la leadership, né con l'imprenditorialità. La carenza di questa specifica competenza è all'origine del ritardo che molte imprese hanno nell'imboccare un percorso virtuoso di sviluppo, ancorché per altri versi potenzialmente percorribile. È con la strategia infatti che si decide in modo sistematico come adattare la propria realtà aziendale ai cambiamenti ambientali, e come farlo secondo obiettivi ponderati e valutazioni fondate.

Formulare correttamente una strategia, e poi attuarla, controllarla e revisionarla nello svolgersi del ciclo strategico non significa necessariamente avere successo: le decisioni possono essere buone o cattive, con o senza la strategia. Ma il soggetto economico *strategy compliant* ha un metodo, conosce le tecniche, attiva i processi di analisi e di decisione in modo corretto, adotta gli strumenti che la letteratura scientifica e la migliore prassi professionale mettono a disposizione: in sostanza, svolge il proprio ruolo con la dovuta diligenza, come dovrebbe fare sempre.

La distinzione tra strategia e piani, focus rivelato già dal titolo, è un aspetto non marginale dell'approccio seguito: appare in effetti oggi più chiaro rispetto al passato che formulare una strategia significhi soprattutto affrontare un percorso di apprendimento che procede, in parte, attraverso attività di analisi formalizzate e, in parte, attraverso “scoperte” che derivano dalle attività correnti, in modo imprevedibile e casuale, secondo una logica che gli studiosi definirono già molti anni fa di tipo emergente. Il Piano è uno strumento del governo strategico: esso *serve* la strategia, non è la strategia.

Per quanto collegati, dunque, strategia e piano sono concetti diversi e ogniqualvolta vengano per un motivo o per un altro confusi i risultati sono quasi sempre gli stessi: rimangono i piani e la strategia scompare. Si osservano così piani che hanno ben poco di strategico, perché le decisioni da cui nascono non sono il risultato di un percorso di apprendimento.

Questo libro si basa sulla migliore e più aggiornata letteratura scientifica e professionale a oggi disponibile in campo strategico aziendale, per larga parte originata fuori dai confini nazionali.

Ciononostante, gli argomenti sono stati affrontati alla luce delle numerose esperienze che in questi ultimi dieci anni gli autori hanno fatto nell'ambito di medie imprese italiane, molte delle quali impegnate, con successo, nei mercati globali: l'intera impostazione che abbiamo inteso dare al nostro lavoro ha le sue radici proprio nelle loro esigenze e nella loro specificità.

Il primo ventennio degli anni Duemila si è presentato con la tragedia dell'11 settembre, per poi proseguire nel 2008 con una crisi finanziaria ed economica durissima i cui effetti si fanno sentire ancora oggi per lasciarci ora con una terribile pandemia. Questi primi vent'anni ci hanno ricordato una verità che le generazioni passate, anche in Occidente, conoscevano e che noi abbiamo almeno in parte dimenticato: le organizzazioni sociali, le istituzioni, i valori, le nostre vite, tutto è molto più fragile di quanto ci piaccia credere.

In ogni campo, in ogni attività, il futuro andrà affrontato con questa ritrovata consapevolezza; le organizzazioni andranno guidate con una costante attitudine strategica e cioè con impegno nell'analisi, con senso della direzione, con visione, ma al contempo con la disponibilità emotiva a cambiare tutto, in ogni momento, velocemente.

A Jacopo Bovolenta un ringraziamento,
per il contributo dato alla realizzazione finale del libro in questi ultimi mesi.