

# Introduzione

---

Negli ultimi anni il management delle imprese ha dovuto affrontare problemi che per complessità forse non hanno precedenti nella storia. La caduta di molte barriere agli scambi ha portato più paesi e più imprese nell'arena competitiva, la tecnologia ha travolto i confini tra settori mentre i progressi delle comunicazioni e Internet, in particolare, hanno distribuito in modo nuovo il potere tra i protagonisti dell'economia. La recessione 2008-2009 è stata per molte imprese il momento della verità. La forte crescita degli anni precedenti aveva mascherato i problemi interni. L'esempio forse più noto è quello di Toyota, che dopo essere diventata il primo costruttore mondiale e pioniere delle auto a propulsione ibrida si è trovata sull'orlo della crisi. Da campione di qualità si è trovata improvvisamente a dover difendere una reputazione conquistata in decenni di pazienti miglioramenti. La verità è che quando lo sviluppo si ferma affiorano problemi che in precedenza erano nascosti dalla crescita.

È quindi sempre più evidente che le imprese non possono pianificare nel lungo termine e controllare il loro cammino verso il futuro. Per sopravvivere, le imprese devono avere strategie flessibili in grado di fronteggiare le minacce che emergono continuamente e in grado di catturare le opportunità sempre più rare e sempre più contese che si presentano. Il futuro appartiene alle imprese che sanno interpretare il cambiamento, che sanno scegliere e adattare continuamente le proprie strategie e che dispongono di un management dotato di almeno tre caratteristiche: cultura adeguata alle strategie scelte, leadership e profonda conoscenza dei «fondamentali».

Questo libro vuole contribuire a divulgare i «fondamentali» della gestione strategica. Nessuno può insegnare ad altri come escogitare una strategia vincente. La strategia vincente nasce dalla dimestichezza con le regole del good management, nasce dal capire cosa vuole il potenziale compratore e dalla capacità di fare quanto altri non fanno o di fare meglio quanto altri fanno peggio. Questa capacità non si può imparare da un libro. È il frutto di intelligenza, impegno, amore per il proprio lavoro. Ma un libro può dire quali insegnamenti vengono dal passato e può dare gli strumenti per spiegare cosa sta avvenendo e per affrontare meglio le scelte di lungo termine.

Le ricerche che hanno preceduto questo libro sono state fatte nel convinimento che non sia possibile proporre formule vincenti, ma che tuttavia

esistano metodi per aumentare le probabilità di successo. I principi di fondo sono quattro:

- 1) il successo di un'impresa è basato sulla sua capacità di distinguersi dai rivali e di creare valore per tutti gli stakeholder e non solo per gli azionisti;
- 2) l'impresa si distingue quando mette in campo, e difende a lungo, vantaggi competitivi che i rivali non riescono a imitare;
- 3) l'impresa crea valore quando adatta costantemente la capacità di distinguersi alle opportunità e alle minacce che provengono dall'ambiente esterno;
- 4) non esistono regole per costruire strategie di sicuro successo, in quanto le capacità possono diventare più o meno distintive ed essere più o meno in sintonia con l'evolversi dell'ambiente competitivo, ma l'osservazione della realtà è ricca di insegnamenti.

Perché un altro libro di strategie? Strategie d'impresa è un argomento entrato relativamente da poco tempo nelle Università. I primi testi, *Corporate Strategy* di H.I. Ansoff e *Business Policy* di vari autori di Harvard, sono stati pubblicati circa sessant'anni fa (1965), ma questo tema è presto diventato importante e interessante al punto che oggi espressioni come *corporate strategy*, vantaggio competitivo, gruppi strategici e creazione del valore fanno ormai parte del linguaggio corrente. Sia i libri sia i corsi nelle Università sono rapidamente proliferati. Tuttavia, per la maggior parte, hanno difficoltà a tenere il passo con il cambiamento. I metodi della gestione strategica cambiano con la stessa rapidità con cui cambia l'ambiente competitivo al quale si applicano. Negli anni Settanta l'attenzione era sulla struttura del settore. A metà degli anni Ottanta emerge un forte interesse per le capacità e le competenze distintive delle imprese, piuttosto che per la loro posizione nel mercato. Negli anni Novanta fu la volta della «globalization». Oggi l'attenzione si è spostata sui modi per anticipare le reazioni dei rivali, ridurre i rischi, migrare dai vecchi ai nuovi modelli di business, come individuare gli effetti della digital revolution e dare risposte adeguate. È un limite difficile da colmare. Questo libro cerca di farlo, richiamando i concetti essenziali e le correnti di pensiero emergenti, illustrando casi e proponendo esercizi per stimolare il confronto tra teoria e pratica.

L'idea di fondo è che un libro di strategie è utile se serve a capire cosa avviene nell'economia e se serve a spiegare perché avviene. Per questo motivo ho cercato con molti esempi pratici di far emergere la teoria dall'osservazione di quello che avviene nella realtà e non soltanto attingendo alle idee delle tante pregevoli opere su questo argomento.

La pubblicazione è divisa in cinque parti. La Parte prima riassume i principi sui quali, negli ultimi cinquant'anni, la teoria e la pratica delle imprese hanno costruito i progressi della gestione strategica. La Parte

seconda mette in evidenza come negli ultimi anni la gestione strategica sia un *different game* caratterizzato da elevata incertezza, rapidi cambiamenti e spostamenti di campo. Mostra le trappole in cui cadono le imprese dominanti quando ignorano il cambiamento, ciò che si traduce in vantaggio per le imprese più piccole e più flessibili. La Parte terza è dedicata alle fonti dei vantaggi competitivi. Le Parti quarta e quinta esplorano il campo delle strategie corporate (gruppi di imprese) e delle strategie competitive (singola impresa e business unit). Le prime cercano di rispondere a domande come: siamo nel settore giusto? Quali settori abbandonare? In quali settori entrare e come? Le strategie competitive, invece, mirano ad affrontare i rivali in uno specifico ambiente competitivo. Sono strategie diverse secondo il ciclo di vita del settore e secondo la posizione in cui si trova l'impresa in tale ciclo.

Il testo è integrato da casi pratici, richiami a testi classici di una «biblioteca» di strategie, applicazioni ed esercizi. Nelle discipline economiche, così come in altri campi, lo studio di problemi e delle relative soluzioni è fondamentale ai fini dell'apprendimento. E un problema rappresentato nel contesto reale è un modo eccellente per individuare i fattori che l'hanno determinato e per stimolare la riflessione sulle risposte possibili e la valutazione critica di quelle che le imprese hanno effettivamente dato.

Il Caso che apre ogni capitolo ha lo scopo di introdurre i problemi trattati e gli Spunti di analisi proposti servono a mettere a fuoco gli argomenti. I casi brevi inseriti nel testo hanno lo scopo di gettare un ponte tra la teoria e la pratica, esplorando se e in che modo i concetti esposti trovino applicazione.

Con alcuni inserti, poi, si propone una selezione di vari riferimenti teorici, che aiutano a ricordare i «fondamentali» della gestione strategica. Non hanno ovviamente la pretesa di fornire un panorama completo della letteratura in materia, ma solo richiamare concetti, correnti di pensiero, contraddizioni, dilemmi, spunti critici. Infine, ogni capitolo prevede una parte di verifica e approfondimento che si estende alla dimensione Internet e include una sezione dedicata all'esplorazione di siti web aziendali.

La quinta edizione di *Strategie d'impresa* è stata rivista.

- 1) I casi di apertura sono stati in parte sostituiti o aggiornati per tener conto delle nuove tendenze e forze che agiscono sulle strategie. Alcuni dei nuovi casi confermano le regole fondamentali delle strategie.
  - «Apple contro Nokia» (cap. 1) è un caso che descrive come un nuovo entrato nel mercato (Apple) ha costruito la propria superiorità e spiega per quali motivi il leader di mercato (Nokia), pur avendo grandi risorse, non è riuscito a rispondere e nemmeno ad imitare la strategia del nuovo rivale.

- Il caso «Encyclopedia Britannica» (cap. 4) è stato aggiornato. Enciclopedia Britannica sembrava destinata all'estinzione, ma è riuscita a cavalcare il trend della digital transformation. Ha capito che, con l'adozione delle nuove tecnologie, il comportamento dei consumatori stava cambiando profondamente.
- Il caso «Kodak. Non capire dove va il mercato, può portare al fallimento» (cap. 6) ricorda che Kodak aveva una posizione dominante nei mercati delle pellicole e delle macchine fotografiche. Quando un suo ricercatore realizzò la tecnologia digitale applicata alla fotografia, il management accantonò la scoperta. Questa decisione portò al declino e al fallimento. Nell'analisi della competizione non basta studiare i concorrenti, occorre anticipare gli effetti che la tecnologia potrebbe avere sulla competizione.
- «Lego brick in a digital world» (cap. 8) è stato brevemente aggiornato per ricordare che la digital transformation muove con ritmi esplosivi (legge di Moore). La flessione delle vendite alle soglie degli anni Venti ha imposto una nuova strategia.
- Il caso «Netflix: "The tech giant everyone is watching"» (cap. 10) esamina la strategia corporate di un'impresa single-business (entertainment). Quando alla fine del secolo scorso Netflix nacque aveva di fronte un colosso del settore: Blockbuster. Dodici anni dopo Netflix spinse Blockbuster al fallimento. La strategia fu basata su una nuova «value proposition» (configurazione dell'offerta al cliente). Netflix deve affrontare nuovi concorrenti e non solo le case cinematografiche di Hollywood.
- Il caso «Essilor-Luxottica: la fusione crea un leader globale» (cap. 11), oltre a ricordare le scelte di successo di Luxottica, discute i motivi che hanno spinto due grandi imprese del settore verso la fusione. Il primo è la stima che dei circa 7,3 miliardi di persone che vivono nel mondo, il 63% ha necessità di correggere la vista. Il potenziale del mercato è enorme, ma anche qui non mancano i concorrenti e nemmeno i «disruptors».
- Il caso «Coca-Cola compra Costa Coffee. Nooyi diversifica e poi lascia Pepsi Cola» (cap. 12) è la storia del perché e del come due rivali decidono di entrare in settori nuovi cambiando le strategie che li hanno portati al successo. Il caso sottolinea come negli ultimi anni sia diminuito il numero degli «scale deals», fusioni e acquisizioni che aumentano la quota del compratore in un mercato esistente, mentre è aumentato quello degli «scope deals» che mirano a dare all'impresa nuove «capabilities». L'acquisto di Costa Coffee da parte di Coca-Cola è tra questi ultimi. Indra Nooyi, nata in India, è una delle poche donne che hanno guidato grandi imprese ed è anche uno dei pochi manager che escono di scena quando l'impresa è all'apice del successo.

- Il caso «IKEA. Self-service and self-assembly model» (cap. 13) è una storia moderna di successo. Ricorda come un self-made man abbia creato un settore interamente nuovo: la grande distribuzione al dettaglio di mobili low-cost. Ma soprattutto è l'analisi di come una strategia nuova basata su bassi costi debba essere pazientemente costruita e debba anch'essa essere basata su innovazioni difficili da imitare da parte dei concorrenti. La scomparsa del leader coincide con un cambiamento radicale delle strategie ma gli interrogativi non mancano.
  - «Amazon Go: dall'online all'offline» è il caso del cap. 14. Dopo aver raggiunto una posizione dominante nella distribuzione online di prodotti e servizi con una pluralità di business models, il corporate di Amazon decide di entrare anche nella distribuzione al dettaglio offline, detta anche «brick-and-mortar». Amazon ha un obiettivo: vuole rivoluzionare il modo in cui la gente compra. La domanda che gli esperti del settore si sono rivolti è: potrà Amazon riprodurre nel mercato tradizionale del dettaglio offline i successi che ha ottenuto nell'online?
  - Il caso «I vantaggi del pioniere: Volkswagen in Cina» (cap. 16) è stato aggiornato. All'avvicinarsi degli anni Venti Volkswagen spera di ripetere i successi degli anni precedenti con l'offerta di veicoli ibridi ed elettrici, noti in Cina come «New Energy vehicles». La maggior parte della futura crescita del mercato cinese sarà rappresentata da veicoli con batteria elettrica nella cui produzione la Cina è leader.
- 2) I casi brevi all'interno dei capitoli sono stati rivisti. In gran parte sono stati sostituiti o aggiornati.
- 3) Il testo a stampa è stato integrato con parti consultabili online all'indirizzo <http://mybook.egeaonline.it>.

Non è realistico pensare che un libro possa catturare tutte le migliori esperienze e i migliori contributi di accademici, ricercatori e manager. Questo lavoro intende captare l'essenza delle idee più significative, individuare le loro radici, suggerire l'importanza dei nuovi approcci e, soprattutto, sottoporre idee consolidate alla prova della realtà. È un percorso di studio e di analisi che si avvia e che propongo ai lettori di seguire attivamente, invitandoli a contribuire con critiche e suggerimenti. Sarò grato a tutti coloro che mi aiuteranno a migliorare questo lavoro.

Ringrazio Kamel Benyoussef, docente di Marketing strategico all'Université de Paris X, Nanterre, per il suo contributo all'aggiornamento di questa edizione.

*Giorgio Pellicelli*

Scuola di Economia

Università degli Studi di Torino

*e-mail:* giorgio.pellicelli@gmail.com