

Introduzione

Abbiamo deciso di scrivere questo libro per perseguire tre finalità: affrontare il tema delle «decisioni di *corporate strategy*» proponendoci di selezionare tra le riflessioni teoriche quelle più attente alle esigenze di imprenditori e manager; diffondere maggiore consapevolezza sull'importanza di tali decisioni nell'ambito dei percorsi di crescita profittevole e sostenibile delle imprese; favorire processi di cambiamento strategico-organizzativo basati sulla realizzazione di nuovi modelli di *corporate strategy*, anziché unicamente di nuovi modelli di business.

Sul piano concettuale la *corporate strategy* si distingue dalla strategia a livello business (*business strategy*) per il fatto che la prima rappresenta un sistema di decisioni e azioni finalizzato a costruire un «vantaggio aziendale» e a mantenerlo nel tempo, mentre la seconda rappresenta un sistema di decisioni e azioni volto a costruire un «vantaggio competitivo» sostenibile. Ciò significa che l'oggetto della *corporate strategy* è l'impresa nella sua complessità, mentre quello della *business strategy* è un singolo business, ossia una delle componenti dell'impresa.

Fra i due livelli, naturalmente, esistono forti collegamenti, dato che un'impresa può raggiungere performance di eccellenza solo in presenza di strategie di successo a livello business.

Quanto alle decisioni di *corporate strategy*, esse si suddividono in decisioni di *portfolio strategy* e di *parenting strategy*. Con le prime l'impresa sceglie, da un lato, in quali business continuare a investire e in quali entrare *ex novo* e, dall'altro, quali business dismettere totalmente o parzialmente. Con le seconde interviene invece sul ruolo e il funzionamento del modello di *corporate governance*, sulle scelte organizzative di fondo, sul ruolo e il funzionamento dei *corporate headquarters* e sul sistema di leadership.

Abbiamo pensato questo libro per formare e confrontarci con diverse categorie di lettori:

- gli imprenditori che guidano realtà aziendali motivate a crescere;
- i manager che ricoprono responsabilità al vertice di imprese multibusiness oppure di imprese monobusiness che hanno maturato la volontà di diversificare o di internazionalizzarsi;
- i membri di consigli di amministrazione, in particolare quelli non executive, che necessitano di una solida preparazione per contribuire alle attività di indirizzo e controllo strategico svolte dall'organo amministrativo;
- i consulenti direzionali e di corporate finance che assistono le imprese nella formulazione e realizzazione di decisioni di corporate strategy;
- gli analisti finanziari che formulano valutazioni e raccomandazioni di acquisto o vendita sui titoli delle società quotate;
- gli studenti di corsi universitari, post-universitari e di specializzazione, come gli MBA e gli Executive MBA;
- i partecipanti ai corsi di formazione manageriale su temi di strategia.

Sul piano teorico questo libro si fonda sui risultati della ricerca scientifica internazionale che studia le condizioni per assumere *good strategic decision* e per implementarle in modo efficace. In particolare, abbiamo deciso di selezionare alcuni specifici contributi e modelli per porli alla base del nostro pensiero poiché sono facilmente adottabili nella pratica aziendale: la visione dell'impresa basata sulle risorse (*resource-based view*), la teoria dell'organizzazione economica (*organizational economics*), la teoria della creazione del valore per l'impresa (*stakeholder theory*) e la teoria della contingenza (*contingency theory*).

Nel formare il nostro approccio alla corporate strategy abbiamo anche introdotto vari spunti innovativi, frutto del nostro lavoro di insegnamento, ricerca applicata e consulenza, sia in Italia sia all'estero.

In primo luogo, abbiamo sviluppato un modello di valutazione delle decisioni strategiche che integra la dimensione economico-finanziaria con quella sociale e ambientale. Il processo valutativo, alla base della formulazione di qualsiasi nuova strategia, non può ridursi a misurazioni di sintesi esclusivamente collegate alla creazione di valore per l'azionista, ma deve guardare oltre per adottare un approccio pluridimensionale e di lungo periodo, anche prendendo in esame la capacità dell'impresa di assumersi responsabilità sociali e ambientali.

In secondo luogo, abbiamo dedicato ampio spazio al tema delle strategie di crescita, come il titolo del libro sottolinea, poiché esistono troppe realtà

aziendali con un significativo potenziale di sviluppo non sfruttato a causa della mancanza di una leadership adeguata e di strumenti manageriali appropriati per trattare le decisioni a livello corporate.

In terzo luogo, abbiamo voluto considerare le relazioni tra corporate strategy, proprietà e governance delle imprese. In quelle con «proprietà forte», come le familiari, le decisioni di corporate strategy devono essere assunte dagli organi di governo e dal top management, delimitando l'influenza di una proprietà dotata di *strong voice*. Nelle imprese con «proprietà debole», come le *public company*, gli organi amministrativi hanno la responsabilità di svolgere un'azione di indirizzo e controllo rispetto al ruolo del top management strategico, anche per evitare che interessi personali di alcuni manager prendano il sopravvento rispetto a quelli aziendali.

In ultimo, abbiamo deciso di elaborare un approccio alla corporate strategy che fosse utile tanto ad assumere delle decisioni, quanto a favorirne un'ordinata *execution*. Questo *leit motiv* lo abbiamo richiamato in molti capitoli del volume. Per esempio, sarà difficile guidare l'*execution* di un cambiamento strategico-organizzativo senza un adeguato sistema di leadership. E sarà altrettanto difficile per un business trarre benefici dall'appartenenza a un'impresa multibusiness se i corporate headquarters non sono stati progettati e non funzionano in modo efficiente ed efficace.

Una nota sui casi che abbiamo scelto di studiare e di presentare nella sezione online del libro: abbiamo deciso di focalizzarci, con qualche eccezione, su imprese a controllo italiano di media e grande dimensione operanti in settori tradizionali evitando di utilizzare casi di «grandissime» multinazionali e di aziende tecnologiche. Abbiamo quasi del tutto escluso casi di «grandissime» imprese, perché vogliamo offrire conoscenza ed evidenze su un tipo di realtà che nel mondo ci paiono ancora poco studiate come le «medie» imprese. Abbiamo quasi del tutto escluso anche casi di aziende tecnologiche perché riteniamo che in Italia e nel mondo ci siano ancora moltissime imprese «tradizionali» che debbano progettare e realizzare corporate strategy di successo. Il focus sulle aziende tecnologiche sarà un'altra tappa del nostro *learning journey*.

Come è organizzato il libro

Il libro si articola in diciassette capitoli ed è corredato da un insieme di materiali online (disponibili all'indirizzo <http://mybook.egeaonline.it>), in prevalenza casi aziendali che illustrano le decisioni assunte da imprese

multibusiness impegnate a raggiungere una posizione di vantaggio aziendale sostenibile.

Il Capitolo 1 ha il compito di illustrare il concetto di corporate strategy, il nostro modello di riferimento nel quale collocare le singole decisioni strategiche e il metodo per valutarne la bontà, ossia quanto esse siano effettivamente *good strategic decision*.

Il Capitolo 2 si occupa di spiegare gli strumenti di base per l'analisi delle decisioni di corporate strategy – le matrici di portafoglio –, con i quali è possibile rappresentare e valutare la composizione di un portafoglio di business e interrogarsi sulla desiderabilità strategica delle alternative di azione.

Il Capitolo 3 prende in considerazione il tema della *corporate social responsibility* approfondendo la sua collocazione all'interno del concetto di corporate strategy.

Il Capitolo 4 chiarisce un termine ricorrente nel linguaggio aziendale – le sinergie – distinguendo quelle finanziarie da quelle operative. Oltre a classificarle, si introduce il concetto di risorse corporate di valore intese come le fonti per costruire un vantaggio aziendale sostenibile.

Il Capitolo 5 analizza il concetto di *core business* e propone un metodo per individuarlo riflettendo sulle implicazioni manageriali che si dischiudono per coloro che guidano l'impresa.

I Capitoli dal 6 al 12 sono dedicati a un approfondimento della portfolio strategy. In particolare, il Capitolo 6 fornisce un quadro di riferimento su come modificare la dimensione dell'impresa (*corporate scale*) e l'estensione del suo raggio di azione (*corporate scope*) adottando un approccio sinergico-organizzativo alla corporate strategy oppure uno finanziario.

Le specificità delle strategie di crescita con approccio sinergico-organizzativo – direzioni di crescita, motivazioni e insidie – sono affrontate nel Capitolo 7. Le specificità delle strategie di crescita con approccio finanziario sono invece discusse nel Capitolo 8, che illustra anche l'andamento della relazione fra diversificazione e performance sul piano teorico.

Il Capitolo 9 si occupa delle alternative realizzative di crescita: iniziative di sviluppo interno, alleanze o acquisizioni e fusioni. Se ne delineano i rispettivi vantaggi e svantaggi e i modelli che si possono impiegare per scegliere la migliore alternativa da perseguire in un dato contesto.

Il Capitolo 10 analizza il tema delle acquisizioni e delle fusioni proponendo un modello per gestire il processo acquisitivo, con particolare attenzione alla fase di *post-merger integration*.

Il Capitolo 11 tratta di alleanze *equity* e *non equity*, fornendo chiavi di lettura per classificarle e per gestire con successo i rapporti di collaborazione fra imprese concorrenti e non.

Il Capitolo 12 si occupa dell'impatto della dimensione internazionale nella corporate strategy partendo dall'assunto che i contenuti delle strategie di internazionalizzazione si sovrappongono, in buona parte, con quelli di corporate strategy. L'ingresso in una nuova area geografica e la gestione della stessa sono decisioni equiparabili a quelle che hanno per oggetto un business inteso come combinazione prodotto-segmento di mercato.

I Capitoli dal 13 al 16 prendono in esame le decisioni di parenting strategy. In particolare, il Capitolo 13 spiega i diversi assetti proprietari che si possono configurare nelle aziende, il ruolo che essi rivestono nei processi strategici in funzione della distinzione fra proprietà forte e proprietà debole e le buone prassi da seguire nella progettazione e nel funzionamento di un consiglio di amministrazione.

Il Capitolo 14 riflette sul ruolo e il funzionamento dei corporate headquarters: un tema che consideriamo chiave e sul quale invitiamo a riflettere soprattutto le imprese di media dimensione che si pongono obiettivi di crescita ambiziosi sul fronte della diversificazione, dell'internazionalizzazione e dell'integrazione verticale.

Il Capitolo 15 è dedicato alle strutture organizzative. Oltre a descriverne i tratti essenziali, enfatizziamo l'importanza di farle evolvere in funzione del fabbisogno di cambiamento strategico-organizzativo che manifesta l'impresa con il passare del tempo.

Il Capitolo 16 approfondisce il tema dei modelli di leadership proponendo diversi tipi di classificazione e anche alcune avvertenze per guardarsi da una leadership negativa, purtroppo non così rara.

Il Capitolo 17, in ultimo, approfondisce il processo di cambiamento strategico-organizzativo nelle imprese multibusiness soffermandosi sulle cause che lo innescano, sulle modalità attraverso le quali si può governarlo e sulle resistenze che si possono incontrare lungo il percorso.

Ringraziamenti

Questo libro è il frutto di un lavoro collettivo e decennale. Prima di tutto riteniamo doveroso ringraziare i colleghi Giuseppe Airoidi, Luana Carcano, Giorgio Invernizzi, Gabriella Lojacono, Carlo Salvato, Giovanni Valentini e Maurizio Zollo con i quali ci siamo occupati della progettazione

del corso di Gestione Strategica prima, e di Corporate Strategy poi, della laurea specialistica in Management dell'Università Bocconi. Tali colleghi hanno contribuito alla formazione del nostro pensiero e molte idee che abbiamo elaborato nel libro sono nate anche grazie a un confronto con loro.

Vogliamo poi ringraziare i colleghi che si sono impegnati nell'elaborazione di contributi specifici inclusi in questo volume: Giorgio Invernizzi (Capitolo 2), Luana Carcano (Capitolo 3), Gabriella Lojacono (Capitolo 12), Alessandro Minichilli e Fabio Quarato (Capitolo 13).

Siamo grati anche a migliaia di studenti dell'Università Bocconi e ai partecipanti ai corsi di formazione della sua business school, la SDA Bocconi School of Management, poiché hanno dato un contributo prezioso a questo volume attraverso i commenti e le osservazioni alla nostra attività didattica e di ricerca sul campo.

Il nostro sentito ringraziamento va pure ai molti manager e membri di consigli di amministrazione con i quali abbiamo avuto il privilegio di lavorare e di confrontarci durante il percorso di stesura del volume: ci hanno aiutato a capire quali esigenze conoscitive le imprese multibusiness abbiano nella realtà.

Un sentito e profondo ringraziamento al nostro editore nelle persone di Orsola Matrisciano, che ci ha «spinti» a scrivere questo volume, e di Leo Goretti: senza il suo determinante contributo il libro non sarebbe mai arrivato in libreria.

Consideriamo questo libro come una tappa e non un punto di arrivo nel nostro learning journey sulla corporate strategy. Da una parte, la ricerca scientifica avanza e sarà nostra cura seguirne gli sviluppi per mantenere questo volume aggiornato e fondato su basi teoriche solide. Dall'altra, in un mondo in continua e rapida evoluzione, il pensiero strategico deve evolversi per codificare le novità oppure anticipare l'esito dei trend di cambiamento in corso.

Infine, la risposta alla domanda «*Quando finirà il libro?*», che i nostri genitori, coniugi e figli hanno più volte sollevato, con una pazienza per la quale siamo loro riconoscenti, è una sola: «*Mai!*». Noi auspichiamo di non smettere *mai* di esplorare.

*Guido Corbetta
Paolo Morosetti*

Risorse online

I Casi e le Appendici citati nel testo e segnalati dall'apposita icona  e le bibliografie complete di ciascun capitolo sono disponibili online nell'area dedicata al libro sul sito dell'editore, mybook.egeaonline.it.