

Introduzione

Un termine tratto dal linguaggio militare...

Strategós, nell'antica Grecia, era il termine usato per indicare il capo supremo di un esercito. E *strategia*, fino a poco più di mezzo secolo fa, è stato un termine utilizzato prevalentemente nelle scuole militari dove si studiavano le guerre e le battaglie, recenti e meno recenti, per capire come i grandi condottieri – da Alessandro Magno a Napoleone – fossero riusciti a cogliere tanti successi, spesso disponendo di forze minori rispetto agli avversari.

Studiare la strategia significava comprendere i modi in cui erano state condotte le guerre e le logiche con cui erano stati scelti i terreni di combattimento, disposte le truppe per le battaglie campali, effettuate le manovre di accerchiamento e messo in rotta l'esercito nemico.

Significava comprendere il ruolo che l'*innovazione* – non solo quella *tecnologica* concernente le armi ma anche quella *organizzativa* riguardante la disposizione delle truppe e il loro uso delle armi – aveva avuto nel successo di alcuni grandi condottieri: la falange macedone nel caso di Alessandro Magno, la cadenza di tiro dei moschettieri e la salva di fucileria nell'esercito del re di Svezia Gustavo Adolfo (protagonista nella Guerra dei Trent'anni), lo schieramento dei mezzi corazzati nella strategia militare del generale statunitense Patton nella battaglia di Normandia del 1944.

Significava comprendere come i grandi condottieri fossero riusciti a creare un forte spirito di corpo e avessero animato le loro truppe per la resistenza alla fatica e per il combattimento: evocando i grandi valori (la diffusione dell'islamismo per i condottieri arabi dopo la morte di Maometto o la riconquista di Gerusalemme per quelli cristiani nella prima crociata), incitando alla difesa della patria e delle proprie famiglie, promettendo vantaggi materiali (la possibilità di saccheggi dopo un assedio vittorioso).

Significava comprendere come, alla base dei grandi successi, ci fosse

una serie di *competenze* meno eclatanti ma non per questo meno determinanti: come effettuare gli spostamenti delle truppe, con le loro armi pesanti; come garantire la continuità dei rifornimenti, soprattutto nel caso di guerre di movimento; come addestrare le truppe e quali tipi di armamenti predisporre.

Significava comprendere come la capacità di reperire con continuità *risorse finanziarie*, attraverso l'imposizione di tasse straordinarie o attraverso prestiti (quali quelli dei banchieri genovesi ai re di Spagna), fosse una preconditione per avviare le guerre e per impedire la disgregazione dei propri eserciti: Lodovico il Moro aveva perduto ad esempio il Ducato di Milano perché non aveva i soldi per continuare a pagare i mercenari svizzeri al suo servizio.

Significava comprendere come il successo in una guerra si potesse anche perseguire stringendo alleanze difensive od offensive, prima di intraprendere qualunque azione bellica, per coprirsi le spalle o per cambiare gli equilibri a proprio vantaggio. Comprendere cioè l'importanza della politica, posta in primo piano da Carl von Clausewitz nel suo famosissimo libro *Della guerra* (pubblicato postumo negli anni Trenta dell'Ottocento) in cui sosteneva che la guerra non è che la continuazione della politica con altri mezzi, uno strumento per il mantenimento dell'indipendenza o per la conquista dell'egemonia da parte di un paese.

... ma con un significato diverso

Ho fatto questa lunga premessa per mostrare come siano molte le analogie fra la *strategia di impresa* – una denominazione introdotta poco più di cinquant'anni fa per ribattezzare la *business policy* – e la strategia militare, ma anche per evidenziare le differenze. Ne metterò in luce tre. La prima differenza riguarda le *prospettive temporali*. Le battaglie e le guerre, oggetto della strategia militare, rappresentano momenti di grande intensità e spesso gravidi di conseguenze, ma temporalmente limitati. La strategia di un'impresa, se si eccettuano i casi delle start-up tecnologiche (come Instagram) alla ricerca di un compratore o delle imprese più mature messe in vendita da un fondo di private equity, è proiettata in generale su un orizzonte temporale più lungo: essa deve affrontare molte battaglie e guerre, ma inquadrarle – in un'ottica alla von Clausewitz – in una politica volta alla sopravvivenza, alla crescita o addirittura alla conquista dell'egemonia.

La seconda differenza riguarda la numerosità e la varietà di *interlocutori*.

La strategia militare è centrata sulla competizione, con un grande interlocutore che è il nemico. La strategia di un'impresa è competizione sul mercato, solitamente con più competitori; ma è anche acquisizione di imprese concorrenti o complementari, sottoscrizione di alleanze, integrazione lungo la supply chain, ricerca e sviluppo di prodotti e soluzioni innovative, affermazione dei brand e conquista di nuovi clienti, capacità di attrazione delle risorse umane pregiate, conquista della fiducia degli investitori e delle banche e capacità di attrazione delle risorse finanziarie, responsabilità sociale. Può essere anche lobbying (per promuovere leggi favorevoli), sfruttamento legale delle risorse umane o ambientali (approfittando delle differenze nelle regole nei diversi paesi), ridotta belligeranza nei riguardi dei competitori (per mantenere più elevati i margini) o elusione fiscale. E – andando al di là della frontiera del lecito – può essere corruzione, collusione, sfruttamento illegale del lavoro, evasione fiscale, inganno dei consumatori o del mercato finanziario, truffa.

Qui sta la terza differenza, ovvero la rilevanza nelle scelte strategiche di un'impresa della presenza di *regole del gioco* e di *arbitri*, inesistenti o irrilevanti nelle strategie militari. In guerra tutto è ammesso, mentre le imprese si muovono in un contesto regolamentare complesso, con comportamenti eticamente molto diversi: attenti al completo rispetto delle regole a un estremo, o pronti a individuare tutte le possibili scappatoie legali (in gergo *loophole*) o propensi all'altro estremo ad assumersi i rischi di sanzioni anche pesanti pur di perseguire la profittabilità e creare valore.

Una materia in continua evoluzione

Che cosa esattamente si debba intendere per strategia di impresa, come nasca la strategia, quali siano i suoi contenuti fondamentali, quali gli obiettivi che essa dovrebbe perseguire e quali quelli perseguiti nella realtà (in dipendenza anche dall'assetto giuridico-proprietario e dal peso relativo delle diverse categorie di azionisti e di partecipanti in genere), sono alcuni dei temi che sono stati oggetto di maggiore dibattito, a livello di *business school* e di grandi società di consulenza strategica, nel trentennio circa intercorso fra i primi anni Sessanta e i primi Novanta: per fissare due riferimenti, fra la pubblicazione di *Corporate Strategy* e quella di *The Rise and Fall of Strategic Planning*, fra il testo seminale di Igor Ansoff e la rilettura critica di Henry Mintzberg.

Nel quarto di secolo più recente l'attenzione si è invece principalmente focalizzata sull'impatto – sulle scelte strategiche delle imprese – di una serie di *cambiamenti* che hanno progressivamente e profondamente modificato il contesto. Volendone citare solo alcuni:

- le *liberalizzazioni* e le *privatizzazioni*, che a partire dagli anni Ottanta hanno portato, nei paesi a maggiore sviluppo e in Italia in particolare, a una significativa riorganizzazione dell'economia;
- la *globalizzazione*, anch'essa una scelta di natura politica (potenziata nei suoi effetti dall'enorme sviluppo delle telecomunicazioni), che ha indotto un rilevante processo di *rilocalizzazione* delle attività produttive, ha fatto morire molti mercati nazionali a favore di quelli continentali o mondiali e ha «obbligato» molte imprese a internazionalizzarsi e (con maggiori difficoltà) a multiculturalizzarsi;
- lo *sviluppo di Internet* (intervallato dalla «bolla» scoppiata nel 2000) e quello più recente del *mobile* e dei *social network*, con le loro grandi ricadute sui modi di vita, sull'organizzazione delle imprese e sui comportamenti di acquisto delle persone, nonché con il loro impatto *disruptive* su diversi comparti tradizionali dell'economia;
- il ribilanciamento, a livello di PIL, fra paesi sviluppati ed *economie emergenti*, che ha portato ad esempio la Cina a essere la seconda economia del mondo e il Brasile a superare l'Italia;
- l'ingresso sul mercato, in uscita dall'autosostentamento e dall'auto-produzione, di circa due miliardi di *nuovi consumatori*: con la nascita di grandi opportunità per le imprese, dei paesi sviluppati e di quelli emergenti, che sapranno mettere a punto prodotti innovativi *very low cost*;
- la crescita continua, soprattutto nei paesi tradizionalmente ricchi, dei *vincoli* ai comportamenti delle imprese: le regole sempre più stringenti di *governance*, gli obblighi sempre più pesanti di *compliance*, le spinte sempre più forti alla *sostenibilità* e alla *responsabilità sociale*.

Il libro



Alla discussione *teorica* su che cosa si debba intendere per strategia e su quali siano i suoi contenuti fondamentali è dedicato il **Capitolo 2**, che fa seguito – in linea con l'impostazione generale – al **Capitolo 1** in cui la strategia è invece *mostrata dal vivo*: guardando a due grandi casi di successo, Apple e Luxottica, una multinazionale statunitense operante

nell'ICT (Information & Communication Technology) e una italiana operante nel più tradizionale comparto dell'occhialeria, ambedue caratterizzate da una rilevante dinamicità e da una forte spinta all'innovazione (più radicale la prima e più incrementale la seconda), ambedue con potenzialità di ulteriore crescita ma anche (soprattutto la prima) con significativi rischi di cambiamento del contesto e della competizione da affrontare.

Il **Capitolo 3** è dedicato al concetto centrale di valore (*shareholder's value*), visto come obiettivo che dovrebbe essere sempre alla base di una «buona» strategia: un obiettivo da massimizzare – puntando a combinazioni extraprofitabilità-crescita il più possibile elevate e mantenibili nel tempo – nel pieno rispetto però delle regole poste dalla società. È dedicato anche all'analisi dei possibili conflitti fra valore e profitabilità corrente (il cosiddetto *shortermismo*), fra valore e interessi «privati» degli azionisti di controllo o del top management e – in generale – fra valore e responsabilità sociale dell'impresa (*corporate social responsibility*).

Il **Capitolo 4** è dedicato al concetto di *business model*, in tutte le sue articolazioni. Esso guarda da un lato all'output dell'impresa, alle aree di business ove essa compete e ai competitori con cui deve battersi. Guarda dall'altro all'assetto tecnologico-organizzativo che «sta alle spalle» dell'output, alle scelte su quali attività «fare in casa» e per quali rivolgersi all'esterno e alle scelte localizzative.

Il **Capitolo 5** entra nel vivo del tema della *competizione*, analizzando i fattori chiave alla base dei differenziali competitivi: le economie di scala, il grado di utilizzo delle risorse, il know-how, l'immagine e i brand, gli standard proprietari, le asimmetrie negli accessi e nei costi (alle risorse umane e finanziarie ecc.), i fattori istituzionali, il timing e le sinergie da portafoglio.

Il **Capitolo 6** esamina infine le *mosse strategiche* fondamentali delle imprese – gli investimenti materiali e immateriali per crescere organicamente, le acquisizioni di altre imprese e le alleanze, le ristrutturazioni per uscire dalle situazioni di crisi e le quotazioni in Borsa – ma anche le modalità con cui esse (a somiglianza degli umani) chiudono il loro *ciclo di vita*.

Qualche cenno sull'impostazione che ho cercato di dare a questo *Pixel*, sfruttando le esperienze accademiche – come docente e studioso della materia – e allo stesso tempo la conoscenza «dall'interno» dei meccanismi di funzionamento delle imprese maturata come consigliere di amministrazione di diverse grandi società (operanti nell'industria,

nei servizi, nel comparto bancario-finanziario e in quello assicurativo). Sfruttando anche l'esperienza di coautore (con Giovanni Azzzone) di un libro sull'impresa a spettro più ampio – arrivato alla quinta edizione (la prima del 2002 e l'ultima del 2011) – con una parte (di cui i lettori potranno trovare qua e là tracce) dedicata alle tematiche strategiche.

Il primo obiettivo che mi sono posto è di guardare all'impresa nella sua integralità e alle interazioni fra le sue diverse anime: come entità economico-finanziaria, come organizzazione con una connotazione giuridica e con regole di governance da rispettare e come soggetto socio-politico-territoriale. Di guardare all'impresa, come si fa per gli umani, con le sue «virtù» e con i suoi «vizi»: evitando i toni «apologetici» di certe trattazioni, nel mettere in luce solo le virtù degli imprenditori o del top management nella scelta delle strategie vincenti, ma anche l'impostazione «radicalmente critica» di altre, nell'evidenziare solamente le malefatte (che pur ci sono) e i comportamenti antisociali.

Il secondo obiettivo che mi sono posto è di dare ampio spazio ai fenomeni emergenti, anche a rischio di azzardare previsioni non destinate a verificarsi in futuro. La forte presenza dell'ICT nella trattazione è motivata proprio dal fatto che è in questo ambito che negli ultimi anni si sono viste le esperienze più innovative, non solo dal punto di vista tecnologico ma anche dei business model.

Il terzo obiettivo è di accompagnare sempre la presentazione dei concetti teorici con esempi presi dalla realtà e di dare spazio soprattutto ai casi recenti. Il *Pixel* riporta un numero molto elevato di minicasi, quasi sempre accompagnati per le imprese quotate da informazioni sulla capitalizzazione e sui ricavi, tratte dal *Financial Times* e relative (ove non esista una specificazione diversa) all'agosto 2013. Le fonti utilizzate, oltre a quelle riportate in Bibliografia essenziale, sono le più diverse: gli altri grandi giornali economico-finanziari (*The Wall Street Journal*, *The Economist*, *Il Sole 24 Ore* ecc.), le classifiche internazionali più note (per innovatività, valore dei brand ecc.), i siti delle imprese, ma anche *Wikipedia*.

Infine i ringraziamenti. A Franco Quillico, per i suggerimenti sui casi e per l'inserimento in questo libro di materiale messo a punto insieme. A Davide Chiaroni e Federico Frattini, che ho sfruttato per un parere critico preventivo sul testo, accogliendo diverse indicazioni. Ad Alessia Uslenghi, che per la seconda volta – a distanza di più di dieci anni – mi ha convinto a scrivere un libro.