

CYNTHIA A. MONTGOMERY

IL RITORNO della STRATEGIA

DIVENTARE IL LEADER DI CUI
LA VOSTRA IMPRESA HA BISOGNO



Rizzoli **E**TAS

CYNTHIA A. MONTGOMERY

Il ritorno della strategia

*Diventare il leader
di cui la vostra impresa ha bisogno*

Rizzoli **E**TAS

Titolo originale: *The Strategist. Become the Leader Your Business Needs*
Editore originale: HarperCollins
Traduzione dall'inglese di Roberto Merlini

Tottering-by-Gently cartoon © Annie Tempest at The O'Shea Gallery, London
LIC Textbook cartoon © Danny Shanahan, The New Yorker Collection,
www.cartoonbank.com

Fotocomposizione: *Nuova* MCS - Firenze

ISBN 978-88-17-05419-5

Copyright © 2012 Cynthia A. Montgomery
Published by arrangement with *HarperBusiness*, an imprint of HarperCollins
Publishers
Copyright © 2012 RCS Libri S.p.A.

Prima edizione italiana Rizzoli Etas: settembre 2012

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.
Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

*Ad Anneke, Mathea e Nils
Vi auguro di trovare gli ambienti
in cui fare una differenza che conta.
E a Bjørn, per sempre.*

Alla fine, è importante ricordare che non possiamo diventare ciò che dobbiamo essere rimanendo quello che siamo.

Max De Pree, CEO di Herman Miller,
in *Leadership Is an Art*

Sommario

Introduzione	
Che cosa ho imparato nelle ore d'ufficio	IX
Capitolo 1	
Strategia e leadership	1
Capitolo 2	
Siete degli strateghi?	11
Capitolo 3	
Il mito del supermanager	21
Capitolo 4	
Partite dall'obiettivo	39
Capitolo 5	
Trasformate l'obiettivo in realtà	63

Capitolo 6	
Esplicitate la vostra strategia	91
Capitolo 7	
Tenete viva la vostra strategia	125
Capitolo 8	
Le qualità fondamentali dello stratega	157
Nota dell'autrice	177
Domande frequenti	179
Lecture consigliate	189
Note	195
Ringraziamenti	209
Indice analitico	211

INTRODUZIONE

Che cosa ho imparato nelle ore d'ufficio

Vi state accostando a una concezione revisionista della strategia. Quello che avete imparato finora non è scorretto; è solo incompleto.

Il corso di strategia è fondamentale in quasi tutte le business school del mondo. Ho avuto il privilegio di insegnarne alcune varianti per oltre trent'anni – prima alla University of Michigan, poi alla Kellogg School della Northwestern e negli ultimi vent'anni alla Harvard Business School.

Per la maggior parte di quel periodo ho lavorato con studenti dell'MBA, finché l'oggetto principale del mio insegnamento non si è spostato sulla formazione dei dirigenti. È stata questa esperienza, in particolare i cinque anni che ho dedicato al programma Entrepreneur, Owner, President (EOP) di Harvard, a ispirare questo libro¹. Il fatto di lavorare a stretto contatto con leader di quasi tutti i settori e di quasi tutti i paesi alle prese con problemi strategici reali ha modificato non solo il mio modo di insegnare la strategia, ma

anche e soprattutto il mio modo di concepirla. L'esperienza mi ha portato a porre in discussione alcuni precetti fondamentali della strategia, e a mettere in dubbio sia la cultura sia la mentalità che sono cresciute intorno a essa. E, cosa ancora più importante, insegnare all'EOP mi ha costretto a vedere come viene effettivamente messa in atto la strategia nella maggior parte delle imprese, e da chi.

Tutto questo mi ha convinto che è ora di introdurre un cambiamento. È ora di affrontare la strategia in un altro modo; è ora di trasformare il processo strategico da un'attività meccanica e analitica in qualcosa di più profondo, di più significativo e di più gratificante per un leader.

LA STRADA CHE CI HA PORTATI SIN QUI

Cinquant'anni fa, nella maggior parte delle business school, la strategia si insegnava all'interno del programma di general management. Sia nell'ambiente accademico, sia nella pratica operativa, veniva identificata come il dovere più importante del presidente – la persona che aveva la massima responsabilità nel fissare la rotta dell'azienda e nel seguirne l'andamento. Questo ruolo vitale includeva sia la formulazione sia l'implementazione: il pensiero e l'azione combinati.

Anche se aveva una profondità considerevole, allora la strategia non aveva un grandissimo rigore. A livello euristico, i manager usavano l'onnipresente modello SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) per valutare i propri business e identificare delle posizioni competitive attrattive. Ma come farlo nel migliore dei modi era tutt'altro che chiaro. Oltre a compilare elenchi dei vari fattori da considerare, i manager avevano a disposi-

zione pochi strumenti per sviluppare queste valutazioni.

Negli anni Ottanta e Novanta, il mio collega Michael E. Porter ha dato nuovi contributi fondamentali in questo ambito. Il suo apporto più determinante è consistito nel consolidare il lato “Opportunità e Minacce” dell’analisi aggiungendo un indispensabile fondamento teorico e altrettanto indispensabili evidenze empiriche alle basi della strategia, mettendo così a disposizione un approccio molto più sofisticato per valutare l’ambiente competitivo di un’azienda. Ciò ha prodotto una rivoluzione sia nella pratica sia nell’insegnamento della strategia. In particolare, i manager sono arrivati a comprendere il profondo impatto che potrebbero avere le forze specifiche del loro settore sul successo delle imprese che vi operano, e come potrebbero usare quelle informazioni per posizionare vantaggiosamente le proprie aziende.

Oltre ad affinare gli strumenti, i progressi compiuti nei decenni successivi hanno dato vita a un nuovo business. Sotto molti aspetti, la strategia è diventata il terreno esclusivo di specialisti – legioni di diplomati in MBA e consulenti specializzati, armati di schemi di riferimento, tecniche e dati – ansiosi di aiutare i manager ad analizzare i loro settori o a posizionare le loro aziende per conseguire un vantaggio strategico. Per la verità, avevano molto da offrire. La mia stessa formazione accademica e le ricerche che ho effettuato in quel periodo riflettevano quell’ambiente virtuale, e ciò che ho fatto in aula per molti anni successivi era l’incarnazione pratica di questo “nuovo” ambito della strategia.

Con il tempo, tuttavia, si è sviluppata tutta una serie di conseguenze indesiderate da quella che in origine era un’ottima cosa. Anzitutto, la strategia si è concentrata più sulla formulazione che sull’implementazione, e più sul tentati-

vo di effettuare correttamente l'analisi fin dall'inizio che sul tentativo di portare avanti una strategia nel tempo. E, aspetto altrettanto problematico, il ruolo specifico del leader come arbitro e nume tutelare della strategia era venuto meno. Mentre negli ultimi trent'anni è stata scritta un'infinità di libri sulla strategia, non è stato scritto praticamente nulla sullo *stratega* e su ciò che richiede questo ruolo critico a colui o colei che lo ricopre.

Solo parecchi anni dopo questo cambiamento mi sono resa pienamente conto di quello che era accaduto. Era una classica situazione shakespeariana: noi teorici del management ci eravamo messi in trappola da soli. Avevamo declassato la strategia da compito esclusivo del vertice aziendale a funzione specialistica. Nella ricerca di un nuovo ideale, avevamo perso di vista il valore di ciò che avevamo: la ricchezza di giudizio, la continuità di scopo, la volontà di mantenere un'organizzazione su una determinata linea. Pur con tutte le buone intenzioni, avevamo confinato la strategia in un angolo ristretto e l'avevamo ridotta a un puro esercizio di razionalità matematica. In questo modo, abbiamo perso gran parte della sua vitalità e del suo collegamento con la vita quotidiana di un'azienda, e abbiamo perso di vista ciò che occorre per guidare lo sforzo.

Queste cose le ho capite insegnando al corso EOP.

Quando ho iniziato a lavorare con questo gruppo di allievi, usavo materiali didattici molto simili a quelli che si userebbero in qualunque programma di formazione dei dirigenti. Attraverso una serie di discussioni e di presentazioni, studiavamo i principi immutabili della strategia, gli schemi di riferimento che li descrivono, e una serie di casi reali che davano un taglio concreto ai concetti e alle problematiche. Lo facciamo ancora, ed è una parte importantissima del nostro lavoro.