

Il DNA dell'azienda di successo

LA DOMANDA NON È NUOVA, ormai quasi banale. La risposta no.

“Cosa differenzia le aziende di successo?” “La loro strategia coerente”. È questa la risposta che Cesare Mainardi e Paul Leinwand, rispettivamente CEO e Partner della società di consulenza strategica Booz & Company, argomentano nel loro libro *Il vantaggio essenziale* (dall'originale *The Essential Advantage*), edito da **Franco Angeli** e in questi giorni disponibile anche in italiano.

Il valore della coerenza in strategia non era mai stato completamente compreso in precedenza e anche la sua definizione era sfuggente. In questo libro Cesare e Paul costruiscono il loro edificio basato su una chiara e solida definizione di questo termine. Una strategia si definisce coerente quando allinea tre elementi specifici:

- **Lo stile di gioco** (o “way to play”): il modo in cui l'azienda decide di creare valore nel mercato per il suo target di clienti;
- **Il sistema di capacità essenziali**: un insieme che comprende tra 3 a 6 capacità essenziali, che consentono all'azienda di attuare lo stile di gioco;
- **Prodotti e servizi**: la giusta gamma di prodotti e servizi, coerente con lo stile di gioco e che utilizza al meglio le capacità distintive dell'azienda.

Il concetto chiave e innovativo di questo libro sta proprio nel concetto di “sistema di capacità essenziali”. Ma cosa si intende per “capacità essenziale”?

Una capacità essenziale è un'attività che la vostra azienda fa meglio di qualunque altra, ed è una combinazione di processi, strumenti, conoscenze, competenze e organizzazione, tutti mirati al raggiungimento del risultato desiderato. Una capacità è detta *essenziale* per la sua capacità di creare valore, diventando fonte di sostenibili rendimenti superiori. Una capacità non è un asset che si può comprare, ma un'abilità sviluppata nel tempo che poche altre compagnie possono padroneggiare.

I lettori più pragmatici apprezzeranno i numerosi esempi che rendono il libro concreto e non eccessivamente teorico. In particolare il concetto di “sistema di capacità” viene illustrato attraverso il caso della catena di negozi Walmart. Il successo di Walmart, scrivono gli autori, è frutto di quattro specifiche capacità che gli permettono di emergere rispetto ai concorrenti: la gestione aggressiva dei fornitori, l'analisi dei dati nei punti vendita, l'efficienza e l'efficacia della logistica e l'ottimale gestione del capitale circolante. In queste capacità Walmart è superiore alla concorrenza e queste abilitano la strategia (o “stile di gioco”) di offerta a basso costo dell'azienda.

Nei 12 capitoli che compongono il libro gli autori descrivono in maniera esauriente i tre elementi fondamentali della strategia, stile di gioco, sistema di capacità e offerta di prodotti e servizi, per poi valutare i benefici della coerenza e descrivere i passi fondamentali per implementare questi concetti nella propria azienda.

Il concetto di “vantaggio essenziale”, che rischierebbe di diventare troppo teorico o accademico, è ancorato numerosi esempi reali che lo rendono chiaro. Gli autori attingono alla loro esperienza in consulenza e riportano numerosi casi tra i quali: Walmart, IKEA, Apple, Coca-Cola, Pfizer e numerose altre multinazionali.

Un altro merito del libro è quello di dimostrare il valore della coerenza attraverso metriche, per quanto possibile, oggettive. Gli autori hanno infatti elaborato una misura della “coerenza” delle aziende e hanno dimostrato che le aziende più “coerenti” sono quelle che hanno nel lungo periodo margini superiori a quelli della concorrenza.

Fedeli al loro approccio consulenziale, gli autori dedicano gli ultimi capitoli del libro a come realizzare concretamente il cambiamento e attuare una strategia aziendale coerente. In tempo di crisi i manager apprezzeranno la presenza di riduzione costi e disinvestimenti come possibili strumenti per sviluppare il proprio sistema di capacità e la propria strategia. Gli ultimi capitoli descrivono inoltre una guida pratica alle analisi, alle discussioni da fare e alle scelte da compiere per sviluppare una strategia guidata dalle capacità.

I lettori più critici e avvezzi ai libri di strategia noteranno senz'altro che alcune delle idee presentate erano già state sviluppate in precedenza. È vero, gli autori non ne fanno mistero e citano di frequente articoli e libri dove, in parte, questi concetti hanno iniziato a prendere forma. *Il vantaggio essenziale* consolida però queste idee in un'unica teoria, elaborando e chiarendo i concetti di coerenza, capacità distintive e strategia.

Per concludere il libro propone un framework solido (o, per l'appunto, coerente) e innovativo per ripensare la strategia aziendale. Inoltre i manager apprezzeranno i numerosi esempi concreti dei concetti presentati e vi troveranno numerose affinità con la propria azienda. Suggestivo quindi *Il vantaggio essenziale* come una guida per il manager in questi tempi di crisi e oltre. ☺

di Paolo Amato *



IL LIBRO

Cesare Mainardi e Paul Leinwand, *Il vantaggio essenziale*, **Franco Angeli**, Milano, 2012. Pag. 224, euro 27,00.

* **Paolo Amato** è Executive Vice President e Chief Financial Officer di Alitalia S.p.A.