

M A N A G E M E N T

Il vantaggio essenziale

Come sviluppare una strategia di successo
basata sulle capacità

Paul Leinwand
Cesare Mainardi



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Paul Leinwand
Cesare Mainardi

Il vantaggio essenziale

Come sviluppare una strategia di successo
basata sulle capacità



FRANCOANGELI

Titolo originale: *The Essential Advantage*
How to Win with a Capabilities-Driven Strategy
Original work copyright © 2010 Booz & Company Inc.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Traduzione dall'inglese di Michele Riva

1ª edizione. Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana	pag.	11
Ringraziamenti	»	15
I - Coerenza strategica		
1. L'essenza del vantaggio	»	19
1.1. Perché la coerenza conta	»	21
1.2. Una radicale svolta di business in un mercato maturo	»	23
1.3. I tre elementi della coerenza	»	28
1.4. La strategia guidata dalle capacità essenziali	»	32
1.5. Il contesto della coerenza	»	34
1.6. Come leggere questo libro	»	36
2. Il premio della coerenza	»	41
2.1. Rilevare il premio della coerenza	»	43
2.2. Quattro fonti di valore	»	49
2.3. Coerenza assoluta e coerenza relativa	»	52
2.4. La coerenza va bene per tutti?	»	52
2.5. La strada che porta al valore	»	64
3. La strategia guidata dalle capacità essenziali	»	65
3.1. Come un'azienda ha reinventato se stessa	»	66
3.2. Un processo di scelta	»	70
3.3. Come superare gli incentivi all'incoerenza	»	71

3.4. Come cominciare	»	77
3.5. Come scoprire gli elementi della strategia	»	77

II - Gli elementi di una strategia guidata dalle capacità

4. Lo stile di gioco	»	81
4.1. Aspirazione, realtà e scelta	»	84
4.2. Stili di gioco monocromi	»	86
4.3. Come creare uno stile di gioco migliore	»	94
4.4. Criteri per giudicare l'efficacia	»	96
5. Il sistema delle capacità essenziali	»	101
5.1. La capacità distintiva	»	106
5.2. Capacità e asset	»	107
5.3 Il sistema di capacità	»	109
5.4. Colmare il gap di capacità	»	113
6. La giusta gamma di prodotti e servizi	»	115
6.1. Listerine PocketPaks: quando un prodotto eccezionale è fuori posto	»	117
6.2. Il portafoglio guidato dalle capacità essenziali	»	119
6.3. Come Ahlstrom ha ripensato il portafoglio	»	123
6.4. Disinvestire le "star"	»	126

III - Creare valore

7. Sbloccare la crescita	»	129
7.1. L'altezza libera: crescere dal core business	»	133
7.2. Adiacenze di capacità: evitare la trappola dell'adiacenza	»	136
7.3. Espandere l'impronta geografica	»	141
7.4. Sviluppare nuove capacità	»	143
7.5. Crescita organica e inorganica	»	144
8. Fusioni e acquisizioni	»	147
8.1. Anatomia delle acquisizioni	»	148

8.2. Acquisire per crescere	»	150
8.3. Crescere con le M&A: Itaú Unibanco	»	151
8.4. Guida per M&A coerenti	»	153
9. Tagliare i costi e crescere più forti	»	157
9.1. Il taglio dei costi e i suoi oppositori	»	158
9.2. Parlare di costi	»	159
9.3. L'opportunità di una crisi	»	160
9.4. Frugalità a lungo termine	»	166

IV - Vivere la coerenza giorno per giorno

10. La road map del vantaggio essenziale	»	171
10.1. Prima di iniziare il viaggio	»	172
10.2. La fase di scoperta	»	174
10.3. La fase di valutazione	»	182
10.4. La fase di scelta	»	189
10.5. La fase di trasformazione	»	194
10.6. La fase di evoluzione	»	197
11. Organizzare per la coerenza	»	201
11.1. Progettare strutture coerenti	»	202
11.2. Conversazioni sulla coerenza	»	207
11.3. L'opportunità del talento	»	209
12. Il leader capace	»	213
Bibliografia	»	219

*A coloro che ci hanno insegnato
ciò che è veramente essenziale nella vita*

Prefazione all'edizione italiana

Lanciare l'edizione italiana di *The Essential Advantage* ha il sapore di un ritorno a casa, dal momento che entrambi abbiamo forti radici italiane e una profonda affinità con questo paese (Cesare è nato e cresciuto a Roma e torna spesso a trovare la famiglia a Milano e in altre località italiane, mentre Paul si è sposato nei pressi di Montevarchi, dove ha vissuto in passato con sua moglie, che ha origini italiane).

Inoltre, siamo entrambi convinti che le lezioni contenute in questo libro siano ampiamente applicabili e di particolare utilità per affrontare le sfide e le opportunità che si presentano alle imprese italiane nel loro tentativo di espandersi e prosperare su base sia locale che globale. Può sembrare controintuitivo, ma per crescere le aziende italiane devono focalizzarsi su ciò che già fanno e che ragionevolmente possono fare meglio di ogni altro concorrente: devono cioè applicare con decisione al loro business la disciplina di un approccio strategico guidato dalle capacità. Questo libro può illuminare il loro percorso.

Alcuni anni fa, dopo quasi quarant'anni di esperienze di consulenza condivise, abbiamo unito i puntini per cercare di individuare quale fosse l'elemento che può costituire un duraturo e affidabile "vantaggio essenziale" per istituzioni di ogni tipo e dimensione in tutti i settori.

Il filo conduttore era la coerenza, o ciò che abbiamo definito coerenza, ovvero il vantaggio maturato da un'azienda le cui capacità essenziali sono unite in un sistema che le rafforza reciprocamente, e che è perfettamente allineato al posizionamento strategico (stile di gioco) e al portafoglio di prodotti e servizi dell'azienda stessa. Quando un'impresa è coerente, ogni elemento si collega agli altri in modo armonico e concorre a perseguire le stesse priorità. L'azienda sa chi è, dove vuole andare e come arrivarci. Il vertice può servirsi della lente delle capacità per gestire il business, cioè per decidere in quale direzione crescere, dove allocare gli investimenti, come muovere il portafoglio, come gestire i costi e come sfruttare le fusioni e le acquisizioni. I clienti capiscono come l'azienda crea valore per loro e in che modo la sua *value pro*

position si differenzia da quella dei concorrenti. Tutto ciò è compreso anche dai dipendenti, che in più sono consapevoli di come il loro ruolo si inserisce nella strategia aziendale e, ciò che è più importante, nel suo sistema di capacità (perché in fin dei conti quasi sempre le capacità distintive di un'azienda dipendono molto dalle competenze e dalle conoscenze dei suoi dipendenti). Questo approccio lavora interamente con e dentro l'organizzazione e la cultura dell'impresa, poiché sono questi i fattori critici che più di ogni altro possono favorire o pregiudicare il successo.

Se la coerenza è la chiave del vantaggio essenziale, le capacità essenziali sono la chiave della coerenza.

Con l'espressione "capacità essenziali" ci riferiamo a una combinazione di processi, strumenti, conoscenze, competenze e fattori organizzativi che cooperano in un sistema per consentire a un'azienda di ottenere un determinato risultato strategico. L'abilità di Apple nell'offrire interfacce utente intuitive ed ergonomiche, il talento di Disney nel creare esperienze di intrattenimento che coinvolgono tutta la famiglia o l'intelligenza di marketing di Armani nell'utilizzare la sua influenza per prevedere e al tempo stesso orientare i trend della moda, sono tutti esempi di capacità essenziali che differenziano un'azienda.

Quella che sosteniamo in questo libro è una tesi molto semplice: le aziende dovrebbero focalizzare la loro strategia e il loro portafoglio di prodotti e servizi intorno al sistema di capacità che le differenzia nel loro particolare mercato, cioè intorno a quelle tre-sei cose che fanno fare meglio di chiunque altro, e che se connesse in un sistema fortemente coeso le rendono imbattibili e danno loro un vantaggio inattaccabile.

Ciò che più ci ha sorpreso è quanto questa prospettiva si sia rivelata tempestiva e quanta eco abbia suscitato. Dall'uscita di *The Essential Advantage*, nel 2011, abbiamo parlato con centinaia di CEO e di dirigenti in decine di paesi, e la loro reazione è stata unanime in tutto il mondo: ci hanno chiesto di sapere come identificare, costruire e mettere in campo le loro capacità essenziali.

La verità è una sola: c'è in giro un bisogno largamente insoddisfatto. La metà dei top manager con cui abbiamo parlato ci ha rivelato di non credere che la strategia della loro azienda porterà al successo, e i due terzi ammettono di non avere le capacità necessarie. Le imprese hanno di che preoccuparsi seriamente.

Le aziende stanno facendo di tutto per cercare di assicurarsi un vantaggio competitivo sostenibile. E sono le prime ad ammettere che non sanno più che cosa fare. Tutte le vecchie strade per procurarsi un vantaggio duraturo si stanno rivelando oggi senza uscita.

Per sopravvivere e prosperare, le aziende devono compiere scelte difficili. Non possono essere tutto e il contrario di tutto. Non possono finanziare qualunque progetto perché è il giocattolo del responsabile di business o di funzione di turno. Non possono far fiorire mille fiori nella speranza che uno o due diano frutti miracolosi.

Tutto quello con cui si ritrovano è un campo di erbacce.

Nell'ambiente di oggi le aziende devono scegliere le loro battaglie... e armarsi delle capacità necessarie per vincerle sempre. Devono differenziarsi scegliendo di fare meglio dei loro concorrenti una o più cose collegate a quelle capacità. Fare queste scelte e rispettarle è duro, ma coloro che sapranno aggiudicarsi questa prova si aggiudicheranno un lauto bottino e la duratura leadership nel loro settore. Abbiamo ormai ripetutamente dimostrato che la coerenza porta con sé un premio in tutti i settori.

Naturalmente le lezioni di vantaggio economico contenute in questo libro si applicano anche nel più ampio contesto geopolitico. L'Italia non ha bisogno di guardare troppo lontano per scorgere i semi del suo vantaggio essenziale.

L'Italia è stata la culla della civiltà occidentale e le sue innate capacità nel design, nella moda, nell'architettura, nella progettazione urbana, nella cucina, nelle belle arti e nella musica fioriscono ancora oggi. La domanda cui dovrebbe rispondere allora è: come sfruttare questi punti di forza per mantenere l'impatto che le spetta sulle vicende globali dell'umanità? È una domanda che forse esula dagli scopi di questo libro, ma su cui vale la pena riflettere utilizzando i capitoli seguenti come una guida.

Cesare Mainardi
Paul Leinwand

Ringraziamenti

In qualche misura, esprimere apprezzamento per le persone che ci hanno aiutato a scrivere questo libro rischia di essere comunque insufficiente: la nostra concezione della strategia e della creazione del valore deriva da almeno due generazioni di consulenti Booz & Company che, nel corso del tempo, hanno dato forma alle idee fondamentali su cui si basa la strategia guidata dalle capacità essenziali. Desideriamo ringraziare in modo particolare i nostri clienti, che hanno collaborato con noi a scoprire l'essenza del vantaggio. Li ammiriamo per il coraggio con cui hanno abbracciato la strategia guidata dalle capacità essenziali per trasformare con determinazione le loro aziende.

Ma tradurre queste idee in un libro ha richiesto molta concentrazione e molto impegno; dobbiamo quindi ringraziare le persone che l'hanno reso possibile.

Il direttore editoriale della nostra società, Art Kleiner – che riesce a combinare straordinarie doti di studioso d'impresa e di abile narratore – ci ha accompagnato lungo tutto il cammino. È difficile esprimergli adeguatamente la nostra gratitudine per i suoi molti contributi a questo testo; senza di lui, ne siamo certi, il libro semplicemente non avrebbe visto la luce.

A Booz & Company abbiamo un knowledge team di prim'ordine, che lavora con entusiasmo per dar vita a questi concetti. Kate Pinkerton e Nadia Kubis, rispettivamente direttrice e co-direttrice del progetto, hanno individuato i contenuti più significativi pur essendo impegnate a organizzare l'intero team per produrre, nello stesso anno, due libri e un articolo per la *Harvard Business Review*. Tom Stewart, responsabile knowledge e marketing della nostra società, ha intuito per primo che queste idee avrebbero potuto avere un impatto significativo nel mondo del pensiero strategico, e lo ringraziamo per averci incoraggiato e agevolato. A supporto del progetto abbiamo avuto un team redazionale di prim'ordine: Rob Hertzberg e Tara Owen hanno dato alle nostre idee una forma molto più chiara e ci hanno aiutato ad andare avanti con la loro energia e il loro entusiasmo.

I colleghi di Booz & Company che hanno contribuito a questo libro sono davvero tanti. Molti di loro sono considerati grandi esperti nel loro campo, e le loro intuizioni in tema di strategia sono state incredibilmente utili. Grazie in particolare a Gerald Adolph, Deanne Aguirre, Jin Ahmed, Shumeet Banerji, Marty Bollinger, Niko Canner, Dave Coleman, Ivan de Souza, Niklas Eidmann, Ken Favaro, Alan Gemes, David Kantor, Per-Ola Karlsson, Jon Katzenbach, Kenny Kurtzman, Steffen Lauster, Dan Lewis, Jack McGrath, Peter Mensing, Jan Miecznikowski, Amit Misra, Lisa Mitchell, Les Moeller, Marcus Morawietz, J. Neely, Gary Nelson, Karim Sabbagh, Samrat Sharma, Kolinjuwa Shriram, Ed Tse, Aurelie Viriot e Dan West. Tutti hanno dedicato tempo prezioso a discutere le nostre idee, a migliorarle e ad aiutarci a rivedere e a migliorare il manoscritto. Un esperto team di comunicazione ha contribuito a far arrivare il libro al mercato: ne hanno fatto parte Michael Bulger, Jon Gage, Sharon Harkey, Karen Henrie, Elizabeth Johnson, Frank Lentini, Penny Peters, Alan Shapiro e Frank Sommerfield. Il team italiano di Booz & Company ha inoltre curato la traduzione e il lancio in Italia; ringrazio quindi Luigi Pugliese, Rafael Schmill, Francesco Baldisserri, Massimo Zennaro e Debora Sandre per il loro contributo.

Ai nostri colleghi di Harvard Business Review Press vogliamo dire che la vostra infinita attenzione al miglioramento delle idee contenute nel libro ci ha insegnato che cosa significhi avere un “editore a valore aggiunto”. Grazie a Paul Michelman e Sarah Cliffe, che hanno scorto il potenziale di questo progetto; a Melinda Merino, Jacque Murphy, Christina Bortz ed Erin Brown, e in particolare ad Ania Wieckowski, l’editor che ha seguito il nostro libro.

Judy Luczak e Debbie Page – che meritano il nostro ringraziamento per come normalmente ci aiutano a organizzare le nostre giornate – in questo periodo hanno moltiplicato il loro supporto lasciandoci la libertà di pensare e di scrivere.

E, soprattutto, grazie alle nostre rispettive famiglie e ai nostri amici: ci avete sostenuto in ogni modo possibile. Ci avete incoraggiato a intraprendere questa sfida, ci avete sostenuto e guidato e avete accettato che sottraesse tanto tempo alle nostre vite personali. Quel tempo ora ve lo restituiamo, sapendo che è la cosa più essenziale nella vita.

Chicago e Cleveland
13 luglio 2010

I

Coerenza strategica

1. L'essenza del vantaggio

Sono le otto del mattino nella sala riunioni di presidenza di una grande azienda manifatturiera globale. Intorno al tavolo siedono circa venticinque persone, per lo più responsabili di business o direttori delle principali funzioni. Una dozzina di altri dirigenti sono collegati per telefono dalle rispettive sedi locali. Come ogni tre mesi, la riunione è convocata per valutare nuove opzioni di crescita, e la responsabile di una delle maggiori unità di business ha iniziato il suo intervento. Cresciuta a Delhi, quarantun anni, parlantina veloce, atteggiamento fermo ed equilibrato, Aadya è un ingegnere passata a ruoli manageriali, che lavora in azienda da dieci anni. Il suo ufficio è in California, ma ha trascorso gran parte dell'ultimo anno in India e in altri paesi asiatici, convinta che quella regione offra le maggiori prospettive di crescita per il settore in cui l'azienda opera.

A capo del tavolo è seduto il CEO, Martin, che ha assunto Aadya quando era il responsabile della filiale nordamericana. Martin è amministratore delegato solo da quattro anni e già questi incontri, da lui avviati, sono diventati un momento cruciale della vita aziendale. Essere invitati è un segno di status: tutti sanno che è intorno a questo tavolo che si decide davvero la strategia complessiva della società.

Aadya sta presentando una nuova idea coraggiosa, che consiste nel realizzare un adattamento, a costi molto bassi, di uno dei dispositivi di punta dell'azienda, per venderlo nei mercati emergenti. Se il progetto funziona, non porterà solo un moderato successo: lo acquisteranno centinaia di milioni di persone.

Martin si sporge in avanti. "Abbiamo il diritto di vincere in questo business?" le chiede.

Tutti nella sala gli hanno già sentito porre la stessa domanda in altre occasioni. Ma il tono calmo e diretto della sua voce ha ancora il potere di far drizzare leggermente sulla sedia molti dei partecipanti. La domanda di Martin ha un significato molto preciso. Che cosa rende Aadya così sicura che l'azienda