

LA STRADA PER DIVENTARE GRANDI

Nel terzo volume della collana «Il management», realizzata in collaborazione con Sda-Bocconi e in edicola da domani, consigli per aziende pronte a sfruttare il loro capitale umano, finanziario, di brand, per sfidare il mercato. E vincere

di **Giuseppe Soda**

Pubblichiamo l'introduzione di Giuseppe Soda al volume «Strategie per crescere», di **Guido Corbetta** e Paolo Morosetti, in edicola da domani con il Corriere a 10,90 euro (più il quotidiano).

Nonostante la radice etimologica del termine «impresa» non includa l'idea di «crescita» ma quella di «farsi carico, assumere sopra di sé» (*imprehendere*, nel latino parlato), è molto difficile tenere distinti i due concetti. Anelare alla crescita è un elemento quasi naturale del fare, e gestire, imprese. Naturalmente, nonostante questa spinta quasi naturale alla crescita, non è detto che ci si riesca e, per di più, la crescita può assumere connotati molto diversi. Infatti, essa non coincide necessariamente con il miglioramento degli indicatori economico-finanziari, ma va intesa all'interno di un'evoluzione complessiva di tutto il sistema impresa che può riguardare la sua dimensione, la scala e il raggio d'azione dei segmenti di business in cui opera, il grado di internazionalità, per citare alcuni esempi.

In questo terzo passaggio della collana, gli autori guidano il lettore in un percorso articolato e approfondito lungo le tappe fondamentali del pen-

siero strategico sottostante il raggiungimento degli obiettivi di crescita.

Se è raro trovare imprese senza obiettivi di questo genere, è molto difficile crescere senza un'efficace strategia e senza la strumentazione analitica e concettuale che consente a imprenditori e manager di elaborarla.

Infatti, nonostante l'innata propensione alla crescita, almeno nelle intenzioni, sono moltissime le aziende che non riescono in questo intento, non utilizzando al meglio il patrimonio di capitali (finanziario, umano, di brand, relazionale) di cui dispongono e non dimostrandosi quindi pronte a cogliere le opportunità di mercato.

Una delle ragioni principali di questa differenza tra intenzioni e risultati sta proprio nel processo strategico. La crescita necessita di strategia, di pensiero ed elaborazione strategica, dunque di: analisi attenta dei contesti (di mercato, tecnologici, competitivi, istituzionali e normativi) in cui l'impresa opera o intende operare; elaborazione di questa analisi in decisioni, piani, investimenti e cambiamenti organizzativi funzionali agli obiettivi di crescita; implementazione, ossia azioni specifiche volte a tradurre in concreto le decisioni e i piani assunti.

Il lettore potrà apprendere come que-

sto processo sia efficacemente alimentato dalla conoscenza, dalla tecnica e dagli strumenti che caratterizzano la strategia d'impresa contemporanea, fondata su una consistente produzione scientifica e su un dialogo molto costruttivo tra mondo della ricerca e mondo delle imprese. Non è affatto paradossale che la forza e la centralità della strategia aumentino ulteriormente in contesti competitivi sempre più complessi e imprevedibili. A essere cruciali oggi sono la continuità, la velocità e l'integrazione stretta del ciclo strategico analisi-elaborazione-implementazione.

In un recente studio che ha coinvolto un campione di grandi dimensioni e rappresentativo di decisori aziendali a livello globale, è emerso che quasi nella metà dei casi in cui le strategie non hanno prodotto i risultati di crescita attesi la ragione risiedeva nell'imperfetta o mancata interconnessione concreta tra le decisioni e le azioni. Proprio per questo, il volume propone un viaggio che affronta tutte le tappe del processo di elaborazione e implementazione efficace delle strategie a orientate alla crescita, includendo in modo originale le condizioni organizzative e di governance a supporto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Manager

Giuseppe Soda è decano della Sda Bocconi School of Management e professore del Dipartimento di Management e Technology



<h1>Il piano dell'opera</h1> <h2>«Il Management»</h2>	
1	Dal 18 settembre <i>Gestire un'impresa</i> di Francesco Perrini
2	Dal 25 settembre <i>Conquistare mercati e clienti</i> di Sandro Castaldo, Monica Grosso
3	DOMANI <i>Strategie per crescere</i> di <u>Guido Corbetta</u> , Paolo Morosetti
4	9 ottobre <i>Fare impresa</i> di Francesco Saviozzi
5	16 ottobre <i>Organizzare attività e persone</i> di Severino Salvemini
6	23 ottobre <i>Gestire le vendite</i> di Paolo Guenzi, Marco Sisti, Paola Caiozzo
7	30 ottobre <i>La forza della squadra</i> di Leo Caporarello, Massimo Magni
8	6 novembre <i>La gestione dei progetti</i> di Marco Sampietro
9	13 novembre <i>Misurare e comprendere i risultati</i> di Ariela Caglio, Angelo Dittilo, Marco Morelli
10	20 novembre <i>Le vie dell'innovazione</i> di Salvio Vicari
11	27 novembre <i>Le scelte finanziarie</i> di Maurizio Dallochio
12	4 dicembre <i>Imprese sostenibili</i> di Francesco Perrini
13	11 dicembre <i>Conoscere il consumatore</i> di Luca Molteni, Gabriele Trollo
14	18 dicembre <i>Capitali e impresa</i> di Stefano Caselli, Giampaolo Gabbi
15	24 dicembre <i>Decidere per competere</i> di Alfonso Gambardella, Arnaldo Camuffo
16	31 dicembre <i>Essere leader</i> di Fabrizio Castellucci
17	8 gennaio <i>Dare valore al brand</i> di Bruno Busacca, Mariacarmela Ostillio
18	15 gennaio <i>Produrre con successo</i> di Alberto Grando
19	22 gennaio <i>Economia per il business</i> di Francesco Daveri, Francesco Furno
20	29 gennaio <i>La nuova impresa digitale</i> di Gianmario Verona, Emanuela Prandelli

CdS