

## Prefazione all'edizione italiana

L'ispirazione che ha portato Arindam, Niki e Jim a scrivere *Oltre l'eccellenza* risiede principalmente in un'idea: aiutare le imprese a farsi trovare preparate a un mondo che cambia in maniera sempre più volatile e imprevedibile, secondo valori diversi da quelli che conosciamo.

Già prima dell'avvento del Covid-19 molti pilastri del nostro modo di fare business, ma anche del nostro stesso modo di concepire la società occidentale, erano stati scossi da venti di tensione sociale, nazionalismi e rivoluzioni tecnologiche, fonti di profonde discontinuità. Tutto questo non ha fatto altro che essere acuito dalla pandemia, rivelando alcune fragilità del mondo che noi stessi abbiamo contribuito a costruire. L'esigenza di creare sistemi economici che siano sì internazionali, ma che allo stesso tempo garantiscano resilienza e indipendenza a livello nazionale, ribalta molte delle logiche di «globalizzazione» standard sinora seguite.

Le modalità con cui rendere un business davvero internazionale sono messe in profonda discussione, ed è evidente la crescente necessità per le imprese di integrarsi profondamente lasciandosi permeare dalle culture dei mercati target, rinunciando alla logica del «one fits all» ed eventualmente riducendo il perimetro geografico di azione a fronte di una maggiore focalizzazione.

*Oltre l'eccellenza* stimola i manager di oggi, anche attraverso esempi concreti, a reinventare il proprio gioco in campo internazionale, identificando le direttrici per intraprendere un percorso di *smart growth*: li pone di fronte all'urgenza di reinterpretare sia il

proprio modello operativo (più agile, più digitale, più «leggero»), sia i propri obiettivi con maggiore selettività, per garantire appunto l'eccellenza e una value proposition sempre più tagliata su misura dei fabbisogni dei clienti locali. L'identità locale si rivela infatti un fattore di generazione di valore in nome del quale diventa possibile pensare di sacrificare alcune efficienze operative e di standardizzazione. È il caso per esempio di Tata Steel che, a partire dal 2008, ha modificato la propria strategia di espansione focalizzandosi su un numero minore di mercati in cui però poter agire da leader grazie all'estrema competitività della propria supply chain locale.

La localizzazione e la creazione di un sentimento identitario con il mercato di riferimento non potranno tuttavia passare esclusivamente da una revisione del proprio modello interno, ma dovranno altresì prevedere una modalità di interazione più profonda con una serie di stakeholder esterni. Occorrerà saper rispondere alle necessità evolutive e di crescita dei mercati target, esercitando un impatto positivo sulla società molto al di là del semplice core business, dal trasferimento tecnologico al supporto educativo, fino al sostegno nella realizzazione di infrastrutture. Il modello vincente non potrà prescindere dall'integrazione di iniziative di impatto a più largo spettro, che coinvolgano attori che sinora non sono stati in prima linea nel processo commerciale, ma che appaiono progressivamente destinati a influenzare le decisioni delle imprese (per esempio istituzioni, centri di ricerca, associazioni industriali ecc.).

Un secondo aspetto che rappresenta l'altra faccia della medaglia della rivoluzione della globalizzazione è la necessità di garantire le forniture di materiale critico per i propri mercati domestici, tramite una localizzazione della produzione o, alternativamente, attraverso modelli e catene di fornitura agili e abili a rispondere rapidamente agli shock. Si pensi ai primi drammatici momenti della pandemia, quando le difficoltà di reperimento di dispositivi medicali e di protezione individuale hanno messo a dura prova il nostro Paese. I modelli operativi internazionali *asset-intensive*, operativi su larga scala ma con un'andatura «anchilosata», hanno dimostrato scarsa reattività di fronte a tali bisogni, evidenziando la necessità di mutare rapidamente la pelle delle proprie operations.

La gestione della produzione ha intrapreso un chiaro percorso di profonda ristrutturazione, dove la minimizzazione dei costi passa da «stella polare» a essere «uno tra molti» dei componenti dell'efficienza operativa. Una nuova vision dovrà considerare e talvolta prediligere altre dimensioni, quali il time-to-market, la flessibilità e la resilienza, anche considerando di aumentare le ridondanze – laddove necessario – per minimizzare i rischi di impatti inattesi. L'efficacia di tale modello flessibile ovviamente non potrà fare a meno di un'eccellente digitalizzazione dei propri prodotti e servizi: senza un *data flow* efficiente e comprensivo, questi nuovi ecosistemi produttivi flessibili saranno, inequivocabilmente, inefficaci. Tecnologie disruptive come l'additive manufacturing e il 3D printing non faranno che accelerare questa revisione del modello produttivo, rendendolo sempre più agile e meno *asset-intensive*, forzando anche alcune considerazioni sull'evoluzione dei business model delle aziende manifatturiere. Si intravedono già esempi in cui alcuni player stanno trasformando la propria selling proposition, passando da vendere un componente a vendere la proprietà intellettuale per la produzione dello stesso componente in additive manufacturing presso il sito del cliente, o delocalizzando le customizzazioni, come nel modello proposto da Adidas con la sua SpeedFactory: un modello sperimentale che ha consentito ai clienti di godere di un livello particolarmente elevato di personalizzazione del prodotto, un tempo appannaggio esclusivo dei clienti più ricchi.

Al di là delle evoluzioni tecnologiche, è inoltre innegabile che la pandemia ha ulteriormente stressato la necessità di cambiamento nel *caring* dei propri dipendenti per reclutare, mantenere e far crescere il talento. Il confronto generazionale è stato appiattito dal modello remoto, avvicinando le leadership ai Millennials. Abbiamo scoperto, attraverso questo avvicinamento, necessità e modi di vedere il lavoro completamente diversi da quanto ci saremmo mai aspettati, come il *Workation*, o ancora più appropriato nel nostro paese, il *Southworking*, nonché un'attenzione ai valori socio-ambientali che sorpassano di gran lunga benefici estrinseci (come salari, bonus ecc.). Dare un senso al proprio lavoro diventa un'esigenza sempre più profonda: per eccellere, le *corporate leadership* del futuro avranno la responsabilità di rispondere a tale richiesta, assicurando che il lavoro di ognuno sia

appropriatamente *meaningful* e che in ogni attività si possa intravedere l'impatto che si ha sulla società.

Si tratta di una responsabilità che le imprese devono abbracciare con convinzione, se vogliono continuare a dialogare in maniera proficua con i propri stakeholder: secondo l'Edelman Trust Barometer 2021, il 55% degli italiani crede che gli amministratori delegati abbiano delle responsabilità verso la società, non soltanto verso il consiglio d'amministrazione e gli azionisti; il 65% crede che i vertici aziendali abbiano l'obbligo di intervenire per risolvere i problemi della società quando il governo non è in grado di farlo.

Queste innovazioni e contingenze, esasperate dalla pandemia – che ha forzato un processo di digitalizzazione che altrimenti avrebbe impiegato anni – ci guidano verso un chiaro, nuovo modello di eccellenza: più veloce, più vicino, più focalizzato, più flessibile, più pervasivo, più attento al «far del bene» più che al solo «fare bene». Impossibile pensare di intraprendere simile percorso come singole iniziative con valutazioni singole di ROI; occorre mettersi in gioco, ripensare il proprio modello in una direzione più ampia e abbracciare una logica trasformativa.

*Oltre l'eccellenza* indica con esaustività e in nove passi progressivi come impostare questa trasformazione e creare questo modello: una riflessione per essere più pronti alle volatilità – di mercato e sociali – che dovremo affrontare nei prossimi anni.

*Giuseppe Falco*  
Amministratore Delegato  
di BCG Italia, Grecia, Turchia e Israele

*Andrea De Blasi*  
Partner di BCG, responsabile  
della practice Global Advantage per l'Italia

Luglio 2021

## Prefazione

Come pensate di affrontare questi tempi inquieti? Quali strategie adatterete per lasciare un'eredità duratura? Sin dalla sua fondazione il Boston Consulting Group (BCG) ha aiutato aziende di tutto il mondo a costruirsi e preservare un vantaggio che si traducesse in risultati superiori. Questo libro intende proseguire tale tradizione, offrendo uno sguardo sul futuro per capire come le imprese potranno prosperare negli anni a venire. Come ogni top manager sa bene, il contesto in cui le imprese si trovano ad agire sta da tempo cambiando a gran velocità; le mentalità e gli approcci che a lungo hanno aiutato le aziende a diventare e rimanere eccellenti non saranno più sufficienti. Le scelte che i leader saranno chiamati a prendere per definire la strategia, impiegare il capitale, costruire capacità, ottimizzare i processi e creare una squadra vincente sono dinamiche e complesse e presentano rischi e rendimenti più elevati.

Date queste premesse, non sorprende che quasi tutti i manager con cui parliamo siano in cerca di modelli basati su esempi concreti in grado di guidare le loro scelte e gettar luce sulle variabili che determineranno il successo nel prossimo decennio. *Oltre l'eccellenza* vuol rispondere a questa esigenza, offrendo un vademecum esaustivo per aiutare le imprese a prosperare in un'era nuova e tumultuosa, fatta di tensioni sociali, nazionalismo economico e rivoluzione tecnologica.

Dopo anni di intense ricerche insieme a leader di ogni settore e area geografica e facendo leva sulla vasta rete di clienti di BCG in tutto il mondo, Arindam Bhattacharya, Nikolaus Lang e Jim

Hemerling hanno sintetizzato le nove strategie fondamentali che le migliori imprese al mondo stanno adottando per diventare più reattive, sostenibili, di successo e resilienti dinanzi alla volatilità. Sono certo che anche voi come me troverete appassionante immergervi in queste strategie, scovare i punti di connessione e scoprire in che modo le aziende le stanno implementando nel mondo reale per offrire risultati eccezionali a tutti i loro stakeholder. Vi sorprenderà, inoltre, scoprire come molte delle imprese che vanno oltre l'eccellenza non sono le grandi e relativamente giovani società digitali che finiscono sulle prime pagine dei giornali, ma imprese storiche del mondo fisico, che operano in settori quali l'industria manifatturiera, l'agricoltura, i beni di consumo, la tecnologia, la finanza e i servizi informatici. Qualsiasi impresa di qualsiasi settore può far propria la saggezza contenuta in questo libro e portarsi *oltre*, potenziando la propria capacità di prosperare e crescere nel decennio a venire. Come sottolineano gli autori, tutti i leader possono coltivare pratiche che aiutano a sviluppare le abilità e la mentalità della trasformazione necessarie per andare *oltre*.

In aggiunta al già rapido susseguirsi di cambiamenti di questi ultimi anni la pandemia scatenata dal Covid-19 e lo shock macroeconomico che ne è seguito aggiungono un ulteriore livello di tensione e complessità alla gestione dei prossimi anni. Molte imprese avvertiranno pressioni ancora più intense e percepiranno un minor grado di libertà. Tuttavia, nell'andare incontro a questa nuova realtà dobbiamo tener presenti due elementi fondamentali. Innanzitutto, storicamente le congiunture più difficili sono state anche le più fertili in termini di innovazione e stravolgimento dei posizionamenti competitivi. In secondo luogo, le prime indicazioni suggeriscono che la situazione attuale sta premendo l'acceleratore sulle tendenze strutturali degli ultimi anni: cambiamenti più rapidi dei comportamenti di consumo online e nuove modalità di lavoro, maggior enfasi sulla resilienza e attenzione al comportamento delle imprese nei confronti di tutti gli stakeholder, aumento delle tensioni sociali e geopolitiche.

Ciò lascia intuire come le strategie presentate in *Oltre l'eccellenza* non siano degli optional da rimandare a tempi migliori, ma priorità ben più urgenti su cui accelerare il passo. Come illustrato in tutto il

libro, le aziende che hanno adottato gli elementi del manuale stilato dai nostri autori hanno introdotto proposte di valore pioneristiche, in grado di plasmare i settori in cui operano, hanno fatto leva sulla tecnologia per ripensare le attività operative e hanno trasformato organizzazioni precedentemente stagnanti in campioni di dinamismo e innovazione. Nel farlo hanno accelerato la creazione di valore e potenziato la propria resilienza. Per quanto arduo possa apparire, l'era in cui viviamo non ammette esitazione. È il momento di trovare l'ispirazione, plasmare le proprie strategie e fare da guida per il futuro. *L'eccellenza* è stata a lungo un'ambizione legittima per i leader. Sta a voi e alla vostra impresa andare *oltre*.

Vi auguro di avere successo in questo entusiasmante cammino.

*Rich Lesser*  
CEO, Boston Consulting Group

Giugno 2020