

Prefazione

Il *paradosso* più avvertito dalle imprese nella definizione delle proprie strategie di mercato è il dover conciliare da un lato la coerenza e la focalizzazione nelle condotte e dall'altro lo sviluppo autonomo di pensieri e azioni originali.

Un paradosso è un'affermazione che contiene un'apparente contraddizione tra due proposizioni mutualmente esclusive. Quando si enuncia un paradosso, nessuno si attende di dover scegliere tra una o l'altra delle proposizioni espresse, così come invece accade quando si è esposti a un dilemma. Con il paradosso non si è invitati a scegliere un'opzione e abbandonare l'altra. Il paradosso invita ad accettare entrambe le proposizioni apparentemente inconciliabili.

Questa idea rappresenta forse la vera ispirazione del pensiero strategico di un'impresa e la fonte non ortodossa delle scelte di condotta nel mercato. In questo contesto decisionale emergono e prevalgono le intuizioni e la conoscenza tacita del management relative alla propria impresa, al mercato, alla concorrenza e alla clientela: l'utilizzo dei paradossi può rappresentare una metafora efficace per stimolare la speculazione strategica. In un'epoca in cui prevale una prospettiva globale nella lettura degli accadimenti economici e politici, per esempio, il paradosso più diffuso è senza dubbio quello che chiede di «pensare globalmente e agire localmente». Questo paradosso rappresenta una metafora efficace per stimolare le imprese alla definizione delle modalità con le quali combinare e integrare le loro attività internazionali pur operando nel rispetto delle specificità locali.

«Gestire il presente e progettare il futuro» è il paradosso dell'impresa proattiva oggetto del nostro libro. Progettare il futuro è un processo associato alla creatività del pensiero strategico, alla capacità di rottura delle

convenzioni, all'alterazione dello *status quo* per perseguire nuovi giochi di movimento. La gestione del presente delle imprese richiede invece la soluzione dei problemi legati alla routine e alla quotidianità.

Vivere questo paradosso, nei mercati ipercompetitivi in cui operano la maggior parte delle imprese, non è più un'opzione. Ogni impresa deve imparare ad affrontare il suo presente e, contestualmente, permettere alla speculazione strategica di progettare il futuro, esplorando e ricercando nuove fonti di vantaggio e nuove modalità per perseguire le proprie intraprese.

Gestione della quotidianità e rottura delle routine: due obiettivi apparentemente contrapposti dunque. Ma gli opposti sono spesso un'illusione o forse, come dicevano gli antichi, la realtà trova nell'intelletto umano la coincidenza degli opposti – *coincidentia oppositorum*.

La risoluzione di un paradosso attiva nell'impresa tensioni emotive simili al movimento del pendolo. Il pendolo oscilla tra un estremo e l'altro, ma tende comunque a stabilizzarsi nel mezzo, in un mezzo nel quale può emergere un principio unificante che sintetizza e concilia opposti complessi e caotici. Lo scopo della formulazione di un paradosso, dunque, non è quello di annullare le contraddizioni, ma di enfatizzarle per indirizzare e capitalizzare quelle tensioni intellettuali che proprio il paradosso ingenera e canalizza. Queste tensioni rappresentano lo stimolo per sviluppare nuove conoscenze. Quando un paradosso è sottoposto alla discussione di un gruppo di lavoro, in particolare, il processo che si innesca per addivenire a una decisione condivisa eleva rapidamente la tensione della contrapposizione delle idee. Tale condizione emotiva costituisce appunto il terreno migliore per esortare la nostra creatività a ricercare la soluzione che riunisca gli opposti rivelati dal paradosso. Tanto maggiore saranno la tensione e il coinvolgimento emozionale da esso alimentato, tanto maggiore sarà la creatività della conversazione strategica che coinvolgerà e si diffonderà tra le risorse umane dell'impresa. È in questo modo che il paradosso incrementa il potenziale propositivo e generativo di nuove visioni imprenditoriali. Quella stessa tensione emotiva, inoltre, disinnescerà ogni tentativo reazionario volto a contenere la portata rivoluzionaria delle nuove idee, facilitando l'affermazione di *breakthrough* non solo nel pensiero strategico, ma anche nel comportamento operativo.

Anche questo libro è scritto nel rispetto del paradosso: sollecita a distruggere le ortodossie, ma suggerisce modelli deterministici di gestione. Esso ricorda che il confronto competitivo si vince con la forza creativa

delle idee, ma al pari ricorda che per sviluppare e conseguire risultati da ogni idea è necessario il dispiegamento disciplinato di azioni, competenze e risorse. Su questi principi si articolano le manovre competitive che verranno illustrate.

La successione dinamica dei giochi di movimento, imitazione e posizione si ancora al concetto della continua evoluzione e del costante mutamento delle manovre ortodosse e non ortodosse dispiegabili dall'impresa nel suo teatro competitivo. Molte strategie di mercato sono efficaci in alcuni contesti, ma possono causare un fallimento in altri. La vera capacità, quindi, non è riferibile alla formulazione della strategia, quanto al comprendere il contesto nella quale può essere applicata e sviluppata con successo.

La vittoria può essere unica, ma le manovre concrete devono essere molteplici, ortodosse e non ortodosse. Al pari delle note musicali, che possono comporsi e ricomporsi in infinite variazioni e melodie, o dei colori che sono origine di una moltitudine di cromatismi, anche tutte le configurazioni strategiche sono generate dall'interazione di manovre classiche e iconoclaste. La varietà è tale che la sfida per l'impresa sta nel saper selezionare le variazioni più efficaci offerte da questi due opposti. La manovra non ortodossa e quella ortodossa, dunque, si generano e coevolvono in un ciclo senza fine. Il nostro libro si propone di guidare l'impresa in questa sfida, in questo circolo dinamico e paradossale in cui il futuro progettato oggi dovrà essere il presente da gestire e abbandonare domani.

Strategic Marketing Toolbox

Accanto al framework concettuale è stato affiancato un supporto decisionale destinato ai manager per le manovre competitive illustrate. In questi ultimi anni, molti *Chief Executive Manager* che hanno partecipato al *Marketing Excellence Program* della SDA Bocconi School of Management hanno sperimentato e utilizzato proficuamente lo *Strategic Marketing Toolbox*. Questa «scatola degli attrezzi» include diversi strumenti che abbiamo raccolto per offrire un valido sostegno al processo di analisi e di definizione delle strategie di mercato.

I toolkit, suggeriti alla fine di diversi capitoli, sono complessivamente dieci e possono essere utilizzati accedendo all'indirizzo <http://mybook.egeaonline.it>. Ogni manager potrà così cimentarsi nella personalizzazione e giustificazione delle proprie decisioni.