

I manager che studiano la strategia ma per ora solo nelle grandi imprese

HANNO LA RESPONSABILITÀ DI IDENTIFICARE NUOVE OCCASIONI DI CRESCITA E DI DEFINIRE IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Stefania Pescarmona

Milano In un mondo aziendale che sta subendo un processo di forte trasformazione, mai come oggi la strategia assume un ruolo così importante. Anche se in Italia lo sviluppo della strategia è compito dell'amministratore delegato, in un numero crescente di società si sta affermando una nuova figura: il chief strategy officer (Cfo). Secondo l'indagine "Understanding the role of the chief strategy officer" di Bcg, la maggior parte dei Cso ha la responsabilità di identificare nuove occasioni di crescita (84% degli intervistati), definire il processo di pianificazione strategica (82%) e allocare le risorse in ambito di M&A e disinvestimenti (82%). «La presenza di un Cso è tipica dei grandi gruppi multinazionali ed è tanto più importante quanto più il settore in cui l'azienda opera è in espansione», spiega Giulia Belloni, managing director di Russell Reynolds, società di executive search che recentemente si è occupata di posizioni di questo tipo per aziende digitali e tecnologiche basate negli Stati Uniti e in Asia. «Più grande è il gruppo, più la funzione di corporate strategy è articolata: market scouting, analisi della concorrenza, team di M&a e gestione dell'aggregazione», prosegue Belloni, che però precisa che una struttura di questo tipo ha senso in grandi realtà: in contesti più contenuti, il ruolo chiave è svolto dall'ad, che è il decision maker, che segue questi processi con il supporto del Cfo, al quale riportano diversi professionisti provenienti nella maggior parte dei casi dalla consulenza strategica o dalle banche d'investimento. A livello globale, i team a disposizione dei Cso sono ancora relativamente piccoli. Dall'indagine di Bcg emerge, infatti, che il 68% dei Cso intervistati ha una squadra di 10 professionisti o addirittura meno (con una mediana di 7). Il peso del team varia molto a seconda delle necessità di crescita della società. «Unicredit, per esempio, aveva un team importante che si è ridimensionato una volta terminata la fase di espansione internazionale», ricorda Belloni, che poi aggiunge che «vedremo, quindi, più domanda di queste figure nella misura in cui avremo crescita in Italia e sui mercati esteri da parte delle aziende italiane». Ma in cosa consiste l'approccio strategico? Gli approcci strategici sono classificabili in cinque categorie: essere grandi, essere veloci, essere i primi, essere gli orchestratori oppure essere semplicemente i restauratori. «La produzione di beni e servizi di prima necessità (come il commercio al dettaglio, le utility, i servizi di trasporto, di alloggio e la gestione del risparmio) ha premiato chi ha avuto un approccio classico alla strategia», dichiara Ugo Cotroneo, partner e managing director di Bcg e curatore dell'edizione italiana del saggio "La strategia delle strategie" (M. Reeves, K. Haanaes, J. Sinha), in uscita in Italia. «Allo stesso tempo, alcune aziende presenti nel settore della ristorazione, dell'ottica o dell'occhialeria hanno saputo adottare un approccio visionario seppur in un mercato maturo e prevedibile», prosegue Cotroneo, che poi conclude: «Altri settori, però, come le telecomunicazioni, il digitale, la sanità privata, sono in profonda trasformazione e hanno premiato le aziende che sono state capaci di avere un approccio adattivo o creativo». THE BOSTON CONSULTING GROUP S. DI MEO

Foto: 2 Ugo Cotroneo (1), partner Bcg e Giulia Belloni (2), managing director di Russel Reynolds