
Le strategie hockey stick: attenzione ai pericoli

di [Luca Bianchi](#), [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 26 Marzo 2022

Negli USA alcune **strategie aziendali** sono state chiamate **hockey stick**, perchè il loro **schema** assume la **forma di una mazza da hockey**...

La mazza da hockey, come sanno bene gli sportivi, è uno strumento potenzialmente pericoloso... In Italia non tutti sanno che alcune strategie aziendali hanno la forma del bastone e sono, infatti, chiamate strategie *hockey stick*.

Le strategie hockey stick: queste sconosciute

Sono strategie che prevedono per il primo anno del piano **risultati "piatti"**, frutto di azioni poco audaci, se non addirittura troppo prudenti, volte a minimizzare i rischi di risultati eco-fin poco soddisfacenti o non allineati con quelli ipotizzati.

Il loro diagramma ha la forma del bastone da hockey...

Questa interessante e azzeccata metafora è utilizzata da tre consulenti McKinsey che hanno, di recente proposto un libro per superare questa ipotesi di una strategia deliberata (C. Bradley-M. Hirt-S. Smit, 2018) con una ricercata "*mitigazione dei rischi*", al fine di godere di benefici in termini di contrarsi del cost of equity (Ke) e quindi dell'entità del Roe espressione della capacità dell'impresa di creare valore economico per gli azionisti.

Ricordando l'elevata diffusione di questa teoria nelle imprese statunitensi, anche per i loro forti legami con Wall Street, si può intuire un frequente manifestarsi del fenomeno accennato.

Con le mazze da Hockey si possono effettuare dei tiri meravigliosi, anche da lontano, e fare goal, ma ci vogliono audacia e competenza, completate anche con un po' di fortuna.

Talvolta è meglio non rischiare, soprattutto se si preferisce non rischiare il “*posto in squadra*”: per cui si vedono con frequenza piani aziendali a “*bastone da hockey*”.



Un futuro a medio termine in cui i risultati con fiducia salgono, ma si sono in una situazione di “*ristagno*” in coincidenza con i contenuti del budget dell’anno immediatamente successivo.

I Ceo preparati di solito fanno affidamento sulla loro esperienza e intelligenza negli affari per capire e se per quali business utilizzare i “*bastoni da hockey*”, dove sono realmente utili e dove lo sono meno.

La troppa prudenza fa male

Ma troppo spesso prima di arrivare a deliberare, ci si fa frenare dalle competenze necessarie e che forse non ci sono, una difficile valutazione dell’affidabilità dei potenziali clienti, le rischiosità dei Paesi un cui si vorrebbe entrare.

Tutti questi ed altri elementi possono offuscare il contesto e rendere le decisioni strategiche difficili.

Per capire questi fenomeni non serve, secondo gli autori, un nuovo modello strategico.

Più contributivo potrebbe essere cercare di analizzare ed interpretare un altro aspetto: le dinamiche sociali nella “*strategy room*”, dove si discutono e si deliberano le strategie.

Lavorando sui dati di alcune grandi aziende, i tre consulenti McKinsey nel loro *Strategy Beyond The Hockey Stick* aprono le finestre [su questa stanza “magica”](#) e aiutano a capire cosa succede in quella stanza.

Alcune evidenze numeriche...

Così, sono stati osservati tre gruppi distinti di realtà aziendali (dati USA): il quintile inferiore di queste realtà con consistenti perdite economiche; il 60% lungo, piatto, mediamente con un risultato economico modesto, quelle che appaiono con strategie e conseguenti piani da “*mazze da Hockey*”; e il restante 20% quello che genera nel tempo e con continuità valore economico.

Alcune aziende della fascia intermedia riescono anche ad ottenere prestazioni accettabili. Ma è emerso che solo 1 su 12 tra queste imprese riesce a saltare dal livello intermedio al livello più alto in meno di 10 anni.

Questo non accade per magia o per caso.

I casi analizzati mostrano scelte per migliorare le probabilità di successo capitalizzando quanto fatto sino a quel momento, individuando e cavalcando le giuste tendenze e, soprattutto, osando qualcosa più che in passato, facendo alcune “*grandi mosse*” giuste.

Per realizzare queste grandi mosse, si sono dovute superare l’inerzia, la mancata capacità di mettersi in gioco e l’avversione al rischio.

Si devono mitigare i pregiudizi umani e gestire le dinamiche del gruppo di vertice.

Le possibili grandi mosse

I tre autori indicano otto “*grandi mosse*” che possono aiutare a realizzare strategie più audaci e con buone probabilità di successo. Di queste, evidenziamo le cinque che appaiono più importanti:

1. riallocare le risorse per concentrarsi sulle migliori opportunità, non disperdersi su tante alternative pur di mantenerle aperte;
2. implementare un piano di investimenti importante: investire per crescere;
3. confrontarsi con la concorrenza per agire in modo più efficace;
4. guidare la differenziazione in modo aggressivo, è finita l’era del vantaggio competitivo difendibile;
5. condurre attività di Merger & Acquisition pianificandole nell’arco di un certo numero di anni.

Le ultime 3 mosse e l’importanza del fattore umano

Le altre tre “*mosse*” delle strategie hockey stick sono quelle volte a domare gli impatti sociali attraverso una serie di comportamenti che richiedono, per riuscire ad alterare le conversazioni nella “*strategy room*”, persone con profili individuali tali da caratterizzarsi per una **elevata disponibilità al cambiamento** e per una **cultura attenta all’innovazione**. Una strategia che potrebbe essere destinata a rinviare al futuro le azioni che andrebbero intraprese oggi.

Per altri interventi sul tema puoi leggere anche:

- [Pianificare in azienda in tempo di incertezza](#)
- [Continuare o cambiare? Come uscire dalla propria comfort zone](#)

A cura di Alberto Bubbio e Luca Bianchi

Sabato 26 Marzo 2022

Resta aggiornato con i nostri contenuti attraverso l'abbonamento a Manage Mind...

Manage-Mind

I migliori contenuti di management a portata di click

7a edizione

Hai necessità di inserire in una tua relazione soluzioni di management che non conosci ancora in modo approfondito?

Ha poco tempo per aggiornare le tue conoscenze di management in un mondo dal cambiamento sempre più profondo e rapido?

Vuoi avere una risposta efficace e tempestiva a specifici problemi di gestione?

Se ad almeno una di queste domande hai risposto sì, **scopri subito Manage-Mind.**

[SCOPRI DI PIU' >](#)

