
Gli Autori

Pietro Genco, Professore Emerito di Economia e gestione delle imprese – Università degli Studi di Genova.

Adriana Calvelli, già Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, docente di Economia e Gestione delle imprese internazionali – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Chiara Cannavale, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, docente di *Cross Cultural Management* – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Francesco Calza, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, docente di *Corporate Strategy* – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Marco Ferretti, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, docente di *International Innovation Network* – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Adele Parmentola, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, docente di *Marketing* – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Lara Penco, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, docente di *Management Strategico e Corporate Governance* – Università degli Studi di Genova.

Giorgia Profumo, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, docente di *Marketing Management and Digital* – Università degli Studi di Genova.

Michele Quintano, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Roberta Scarsi, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, docente di *Gestione della Produzione e della Logistica* – Università degli Studi di Genova.

Mariapina Trunfio, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, docente di Economia e gestione delle imprese turistiche – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Ilaria Tutore, Ricercatore di tipo B di Economia e gestione delle imprese, docente di Produzione e logistica – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

Prefazione

L'obiettivo fondamentale che si propone questo volume è quello di fornire agli studenti di "Economia e gestione delle imprese" i principi, i metodi e gli strumenti della gestione strategica dell'impresa, considerata quale sistema unitario finalizzato alla creazione di valore.

Per il conseguimento di tale obiettivo, si è seguito un percorso articolato in tre parti riguardanti le principali problematiche del management strategico: il significato e i contenuti dell'attività di governo; i contenuti e le modalità di gestione delle attività generatrici del valore; le scelte strategiche dell'impresa, alla luce dei condizionamenti esercitati dalle forze dell'ambiente esterno e dalla consistenza e adeguatezza delle risorse e competenze dell'impresa.

In particolare, nella prima parte, viene definito il quadro teorico di riferimento entro cui si collocano le scelte di governo dell'impresa, secondo un approccio proprio dello strategic management, per il quale, la definizione delle scelte strategiche (la gestione strategica) e quelle riguardanti la gestione delle attività/funzioni dell'impresa (la gestione operativa) vanno integrate per la creazione di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

In questa ottica, per l'analisi delle attività riguardanti le scelte gestionali, si è fatto ricorso allo schema concettuale della catena del valore, quale strumento utile a descrivere e a cogliere i nessi e il contributo che ogni attività reca alla creazione del valore per il cliente e, quindi, al conseguimento del vantaggio competitivo dell'impresa.

Inoltre, considerato che questa rappresentazione consente di evidenziare anche i rapporti che si generano tra le rispettive catene del valore dell'impresa e delle altre imprese che operano nell'ambiente competitivo (come concorrenti, come acquirenti e fornitori), si può ricostruire il sistema del valore in cui la singola impresa è immersa ed evidenziare la natura delle relazioni interaziendali (di natura contrattuale o di natura collaborativa), che costituiscono una variabile esplicativa del comportamento delle imprese.

Nella seconda parte, vengono tratteggiati i contenuti e le problematiche gestionali delle attività costituenti il tessuto motore dell'impresa in quanto generatrici di

valore. In questo ambito, la catena del valore risulta anche uno strumento analitico appropriato per recuperare il tradizionale insegnamento delle funzioni aziendali, secondo un'impostazione dinamica e coerente con le logiche del management cui si è fatto sin qui riferimento. La scomposizione del sistema-impresa nelle attività elementari attraverso le quali il valore viene creato, consente infatti di individuare, da un lato, i punti di forza sui quali far leva per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, dall'altro, le aree che, per carenza quali-quantitativa di dotazione delle risorse disponibili, o perché contraddistinte da livelli di efficienza/efficacia insoddisfacenti, segnalano l'esistenza, attuale o potenziale, di una debole posizione competitiva.

È appena il caso di sottolineare che, rispetto a una impostazione incentrata sulle funzioni, la rappresentazione dell'impresa come catena del valore consente di cogliere le connessioni esistenti tra gestione strategica e gestione operativa. Nel primo caso, infatti, vengono focalizzati essenzialmente gli aspetti relativi alla gestione amministrativo-organizzativa e a quella operativa; con la catena del valore, la rappresentazione delle operations è funzionale al contributo fornito alla creazione del valore e al tipo di vantaggio competitivo ricercato.

La terza parte infine è dedicata all'analisi strategica attraverso cui si acquisiscono gli strumenti per cogliere le interazioni tra la formulazione delle strategie per il vantaggio competitivo e i fattori dell'ambiente esterno ed interno con cui le scelte strategiche devono misurarsi ed essere coerenti.

Gli strumenti di analisi riguardano il macroambiente, nel quale si manifestano fenomeni e tendenze al cambiamento di interi sistemi socio-economici il cui impatto investe le scelte della generalità delle imprese che in essi operano.

Più diretta e immediata è l'influenza sulle scelte strategiche di ogni singola impresa esercitata dal dinamismo del microambiente o ambiente competitivo, rappresentato da forze che determinano l'intensità della concorrenza attuale e potenziale, nonché l'attrattività del business.

Non meno rilevante è il momento dell'analisi dell'ambiente interno, supporto fondamentale per la formulazione della strategia, rivolto alla valutazione della dotazione delle risorse e competenze essenziali per la costruzione del vantaggio competitivo.

Per rendere più agevole la comprensione del complesso impianto concettuale e degli strumenti di analisi esposti nel volume, sono stati inseriti numerosi "box" destinati ad accogliere tematiche di frontiera, best practice e casi aziendali, ricchi di implicazioni manageriali.

Nel concludere la presentazione delle logiche seguite nell'impostazione e nella scelta dei contenuti, ci preme richiamare che questo volume costituisce una tappa di un lungo percorso avviato, alcuni anni fa, da un nutrito gruppo di docenti, alcuni più anziani di qualche generazione, operanti nell'Ateneo genovese e nell'Università Parthenope di Napoli. Tra i docenti si è da tempo consolidata un'altrettanta lunga collaborazione scientifica e didattica, sperimentata attraverso la partecipa-

zione a comuni progetti di ricerca, la redazione di articoli su riviste nazionali e internazionali, l'organizzazione e/o la partecipazione a seminari e convegni, la condivisione di corsi universitari e così via. Su queste esperienze è stata costruita una matrice culturale unitaria che, nonostante la molteplicità degli autori, le diverse traiettorie personali del profilo scientifico-culturale e la specificità dei temi trattati, ha conferito all'opera complessiva una sostanziale omogeneità sul piano dell'approccio metodologico e dell'articolazione tematica.

A loro va comunque il nostro ringraziamento per la condivisione di un impegno che si è protratto nel tempo ed ha richiesto, rispetto alla formulazione e realizzazione del progetto iniziale, interventi di aggiornamento, rielaborazione e arricchimento dei contenuti; un'attitudine, questa, che ci auguriamo permanga ancora per il futuro.

Pietro Genco e Adriana Calvelli

Parte Prima

Il governo dell'impresa

1

Un quadro teorico di riferimento *

SOMMARIO:

1. L'evoluzione storica dei sistemi di governo. – 2. L'impresa come sistema complesso. – 3. Le qualificazioni sistemiche dell'impresa. – 4. Le finalità dell'impresa. – 5. Le scelte di governo tra decisioni strategiche ed operative. – 6. Un quadro sintetico delle tipologie di scelte strategiche. – 7. Il rapporto impresa-ambiente.

1. L'evoluzione storica dei sistemi di governo

Da un punto di vista storico, la genesi dei primi sistemi di governo delle imprese è riconducibile agli anni '30, quando nelle imprese si cominciarono a definire modelli di pianificazione finanziaria, finalizzati a gestire i processi di crescita e di aumento della complessità delle imprese: le tecniche di *budgeting* finanziario fornivano uno schema di base per la redazione di un piano annuale, mentre il metodo dei flussi di cassa attualizzati veniva impiegato per definire un criterio di valutazione dei diversi progetti di investimento a supporto della crescita aziendale. I sistemi di *budgeting* operativo e di analisi degli investimenti risultavano, pertanto, meccanismi essenziali di coordinamento e di controllo aziendale (Grant, 1994).

L'analisi era inoltre volta al perseguimento dell'equilibrio finanziario ed operativo dell'impresa, per cui l'oggetto della pianificazione riguardava essenzialmente l'analisi di previsione a breve termine dei costi e dei ricavi e del miglioramento della gestione di cassa.

Si trattava di un approccio di gestione razionale dell'impresa, basato sul principio di stazionarietà dell'ambiente di riferimento, nel quale il compito del *management* si estrinsecava, essenzialmente, nella misurazione annuale degli scostamenti tra *target* effettivamente raggiunti e *target* di *budget*.

Negli anni '50, quando il quadro è stato connotato da tendenze di crescita molto

* Di Pietro Genco e Adriana Calvelli.

sostenute e da un andamento più stabile dei mercati valutari e finanziari, sono stati adottati sistemi di governo dell'impresa basati sul paradigma della pianificazione a lungo termine (*long range planning*).

Con riferimento a questo paradigma, le decisioni di lungo periodo dovevano essere prese sulla base di previsioni basate su tecniche di estrapolazione dei *trend* del passato, sull'utilizzo di tecniche di regressione e di modelli econometrici.

Secondo la pianificazione di lungo periodo, la crescita dell'impresa era considerata tendenziale e connessa linearmente all'espansione delle risorse interne, in un'ipotesi di sostanziale immutabilità dei rapporti impresa-ambiente.

La successiva evoluzione della realtà economica ha portato a riconoscere che l'impresa e il suo rapporto con l'ambiente esterno non potevano realisticamente essere espressi secondo una visione deterministica. Da ciò è disceso una nuovo approccio al governo dell'impresa, quello strategico, che ha spostato il campo di indagine dall'analisi retrospettiva dei fenomeni all'analisi prospettica delle tendenze future e ambientali (Genco, Ferrara, 1995).

Gli assunti fondamentali alla base del modello di pianificazione strategica si sono mossi all'interno di una concezione sistemica dei processi di pianificazione, per cui le analisi finalizzate alla formulazione delle decisioni strategiche si sono essenzialmente incentrate sull'individuazione delle relazioni di interdipendenza che legano le attività dell'impresa alle variabili del suo contesto ambientale (Eminente, 1986).

Tra i contributi concettuali riconducibili a questo filone, figurano i modelli di formulazione strategica di Höfer e Schendel (1978) e di Hax e Majluf (1991), la *SWOT analysis* di Andrews (1971) e, soprattutto, i contributi di Ansoff (1965).

Il contesto di riferimento in cui si sono sviluppati i sistemi di pianificazione è stato quello della grande *corporation* statunitense, coinvolta in processi di crescita attraverso la multinazionalizzazione e la diversificazione (Chandler, 1962). Un indirizzo comune a molte imprese in questo periodo storico è costituito proprio dalla diversificazione conglomerale (Ansoff, 1965), che ha portato le imprese ad espandersi in un gran numero di settori eterogenei, tra i quali non sono ravvisabili collegamenti e sinergie rilevanti. La logica seguita è stata in buona parte di tipo finanziario e ha portato a diversificare l'attività nelle produzioni che potevano assicurare i maggiori tassi redditività, con una ottimale distribuzione dei rischi (Calvelli, 1995).

Le caratteristiche fondamentali dell'ambiente strategico nel quale le imprese si muovevano erano pertanto:

- una maggiore complessità decisionale, per il numero delle variabili “sensibili”;
- la stabilità e, quindi, la prevedibilità dell'evoluzione dell'ambiente esterno.

Sulla base di questi presupposti si sono delineate le fasi fondamentali del processo di pianificazione, da adottare secondo una logica sequenziale: analisi sistematica dell'ambiente, finalizzata ad individuare minacce ed opportunità, analisi delle risorse disponibili, al fine di comprendere i punti di forza e di debolezza; individuazio-

ne di un numero di alternative strategiche sulla base delle quali operare una scelta (Lorange, 1980).

Con il cambiamento dell'ambiente esterno, da stabile a turbolento e imprevedibile, sono cambiati i presupposti di base della pianificazione che ne garantivano la validità. La crisi economica della prima metà degli anni '70 ha provocato un vero e proprio sconvolgimento delle condizioni ambientali di partenza. In seguito all'elevata turbolenza dei mercati e della domanda, agli elevati tassi inflazionistici, le imprese hanno cercato di sperimentare situazioni nuove di fronte alle quali risultavano spesso non preparate. Gli strumenti di governo e organizzativi, basati sul piano strategico, risultavano troppo rigidi e inadeguati di fronte ai cambiamenti del contesto di riferimento.

Da un lato, infatti, l'impresa non è stata più in grado di anticipare con sufficiente attendibilità l'evoluzione dei mercati e della tecnologia, con la conseguenza che i processi di pianificazione dovevano porsi orizzonti temporali di analisi di più breve respiro ed essere formulati in modo tale da presentare una maggiore rapidità di reazione ai cambiamenti ambientali. In tal senso, l'attenzione dei *decision maker* ha puntato maggiormente sulle capacità dei *manager*, piuttosto che sugli aspetti procedurali della pianificazione strategica.

Dall'altro, l'impresa ha continuato a basarsi su un'impostazione che prevedeva una rigida separazione tra il processo di formulazione delle decisioni strategiche e quello della loro implementazione, accettando un'ipotesi alquanto confutabile che i sistemi di pianificazione strategica potessero costituire un sistema flessibile, capace di "autocorreggersi" e riformularsi durante l'attuazione delle decisioni per conservare la loro validità di fronte ai possibili cambiamenti del quadro di riferimento.

In tal modo, in un contesto ambientale connotato da turbolenza e imprevedibilità, la pianificazione strategica diventava un terreno denso di *pitfalls and fallacies*, ovvero di tranelli e inganni (Mintzberg, 1994). I tranelli sono quelli tesi dalla struttura dell'impresa, che opponeva resistenza alla comprensione ed attuazione della pianificazione, nella misura in cui essa restava un sistema di *management* basato sul calcolo invece che sull'impegno del *manager* e sul coinvolgimento della struttura. Gli inganni sono quelli legati all'attendibilità delle previsioni, alla presunta esigenza di separare il pianificatore dal processo manageriale ed operativo, alla formalizzazione basata sull'assunto che la possibilità di elaborare calcoli e scenari potesse sostituire la creatività manageriale.

Alcuni studiosi hanno, quindi, sostenuto la necessità di adottare sistemi di governo dell'impresa non di tipo razionale e procedurale, ma di tipo evolutivo, finalizzati ad individuare le sequenze di azioni effettivamente intraprese in relazione agli obiettivi dell'impresa e alle intenzioni (implicite o esplicite) del decisore.

In linea con questi nuovi approcci, è nata un'ampia letteratura focalizzata sui modelli comportamentali dell'impresa (Normann, 1979; Mintzberg, 1979; Quinn, 1980).

Prendendo le mosse dalla revisione critica del modello di perfetta razionalità del decisore, sul quale si fondava la pianificazione strategica, il governo dell'impresa è

diventato un processo estremamente complesso che, coinvolgendo elementi anche inconsci del pensiero umano, quali la creatività e l'intuito, ha abbandonato l'ambito di rigidi schemi procedurali e di decisioni risultanti da elaborazioni matematiche dei modelli di pianificazione; è, di converso, nata la consapevolezza che nel governo dell'impresa dovessero coesistere sia l'aspetto deliberato, che deriva da decisioni scaturite da un processo razionale, sia quello emergente, che nasce dall'esperienza e dalla capacità creativa delle persone di rapportarsi ai cambiamenti del contesto di riferimento (Mintzberg, 1994).

Le decisioni deliberate sono frutto di un processo razionale di definizione degli obiettivi strategici e delle azioni conseguenti, sulla base di un ordine che parte dal vertice dell'impresa e che viene comunicato, per quanto di rispettiva competenza, a tutte le parti dell'organizzazione, attraverso la pianificazione. Le decisioni emergenti nascono dalla spinta all'adattamento che si verifica nell'organizzazione, in conseguenza di esigenze e pressioni interne all'organizzazione stessa o derivanti dalla dinamica dell'ambiente esterno, non stimate correttamente o, più semplicemente, non previste in sede di pianificazione.

Per un governo efficace dell'impresa, è necessario che nessuno dei due approcci, deliberato ed emergente, prevalga sull'altro e che la razionalità venga sempre equilibrata dall'apertura verso l'apprendimento derivante dall'esperienza; nodo cruciale del successo delle attività d'impresa diventa, pertanto, la valorizzazione della creatività manageriale e della autonoma capacità della struttura di reagire ed adattarsi in tempi rapidi alle mutazioni ambientali.

La principale lezione che si può trarre da questa impostazione non è di rifiutare i sistemi formalizzati per governare l'impresa, ma quella di migliorare i processi e gli strumenti gestionali. Se, infatti, si enfatizza troppo il ruolo della fantasia e della creatività, si rischia di trovarsi in un contesto nel quale non esistono basi certe per le decisioni di governo. Per questo motivo, anche grazie alle critiche che la teoria ha saputo formulare e ai fallimenti dei sistemi di pianificazione strategica, si è affermata una concezione più flessibile del sistema attraverso cui vengono prese le decisioni di governo dell'impresa, quello del *management strategico* (Ansoff, 1965).

2. L'impresa come sistema complesso

Il concetto di sistema, in termini generali, identifica un insieme coordinato (non sconnesso) di parti e relazioni di parti che tendono naturalmente o in maniera programmata al raggiungimento di una comune finalità.

Un sistema non costituisce, pertanto, un aggregato amorfo e privo di direzione, ma risulta essere un complesso orientato e finalizzato, nel quale ciascuna parte dipende dalle altre e il valore del sistema, grazie alle relazioni che connettono le diverse componenti, risulta essere superiore al valore della somma delle singole parti.

Un sistema rappresenta, a ben vedere, un'astrazione concettuale, non una visio-

ne oggettiva, e richiama “un insieme o un raggruppamento che la nostra mente riesce a concepire in modo unitario e ordinato, in virtù delle connessioni e interdipendenze che, direttamente, legano tutte le parti o componenti separate, costituenti l’insieme” (Saraceno, 1972).

In particolare, affinché un aggregato di parti possa essere definito un sistema occorre che vengano soddisfatte le seguenti condizioni (Panati, Golinelli, 1994):

- presenza di più elementi costitutivi, sia di tipo materiale, sia immateriale;
- esistenza di attività di comunicazione e interazione tra i diversi elementi. Le interazioni, in particolare, possono essere di varia natura e possono svilupparsi anche con elementi e soggetti esterni al sistema;
- attivazione di relazioni volte al raggiungimento di una finalità comune individuata da un centro decisionale autonomo, interno o esterno al sistema.

Il pensiero sistemico ha dato luogo ad una vera e propria teoria generale dei sistemi che trova il suo fulcro in alcuni postulati di fondo:

- ogni sistema è parte di un sistema più ampio in cui è compreso;
- ogni sistema comprende al proprio interno altri sub-sistemi, i quali possono essere ulteriormente suddivisi, fino ad arrivare all’individuazione di sub-sistemi elementari;
- il valore di un sistema risulta essere superiore alla somma dei valori delle singole parti e la differenza tra i due valori è imputabile alla sinergia intrinseca, alla forza vitale propria del sistema.

Il corollario di tale teoria è costituito dal fatto che l’analisi distinta delle singole parti non può fornire tutte le informazioni necessarie ad una conoscenza completa e approfondita dei diversi fenomeni. Lo studio analitico porta infatti ad una conoscenza approfondita dei diversi elementi che compongono un sistema, mentre la visione sistemica permette di apprezzare tali fenomeni non solo come insiemi di diversi elementi, ma come totalità, come organismi complessi (Dezi, 2001). L’approccio sistemico consente, quindi, di comprendere a fondo le relazioni, i collegamenti e le interdipendenze tra i diversi elementi che caratterizzano un fenomeno.

La teoria dei sistemi è stata assunta da numerose discipline di studio quale prospettiva di analisi per l’interpretazione di alcuni fenomeni complessi. In particolare, esso ha trovato terreno fertile nella letteratura e negli studi sull’impresa.

La qualifica di sistema è stata, così, attribuita da numerosi studiosi all’impresa, la quale sembra soddisfare di fatto tutte le condizioni proprie di un aggregato sistemico:

- l’impresa è costituita da un insieme di risorse di diversa natura, materiale e immateriale, quali risorse umane, mezzi tecnici e tecnologici, mezzi finanziari, conoscenze, competenze, valori, ecc.;
- ciascun elemento costituente l’impresa comunica e interagisce con gli altri ele-

menti. Sono presenti, infatti, processi di diversa natura che legano le singole parti, quali processi di trasformazione, processi di comunicazione, processi decisionali, ecc.;

– le risorse e gli attori aziendali sono legati tra di loro da relazioni, sia interne che esterne, finalizzate al raggiungimento di una ben precisa finalità.

L'impresa sembra anche soddisfare i diversi teoremi del pensiero sistemico, in particolare:

– l'impresa può essere considerata parte di un sistema più ampio rappresentato dall'ambiente nel quale è inserita, cioè dall'insieme delle variabili che costituiscono la cornice all'interno della quale essa vive e con le quali intrattiene continue relazioni di scambio;

– l'impresa può essere scomposta in diversi sub-sistemi, cioè in parti del sistema che presentano collegamenti e interazioni tali da poter essere concepite in modo unitario. Tali "sistemi di ampiezza minore" (Panati, Golinelli, 1994) risultano finalizzati al raggiungimento di obiettivi intermedi, i quali devono comunque essere coerenti con le finalità generali del sistema impresa. I criteri utilizzabili per l'individuazione dei diversi sub-sistemi d'impresa possono essere molteplici, ciascuno frutto dell'analisi che lo studioso intende svolgere. Ai fini del presente lavoro, appare utile utilizzare un criterio di tipo funzionale e scomporre, quindi, l'impresa in diverse aree funzionali, quali: la finanza, la produzione, la commercializzazione, la logistica, l'organizzazione, ecc., ciascuna delle quali può essere considerata un singolo sub-sistema¹;

– il valore dell'impresa considerata nella sua totalità risulta essere superiore al valore delle singole parti. La somma dei valori dei singoli cespiti patrimoniali dell'impresa risulta, infatti, inferiore al valore complessivo dell'impresa: la differenza, chiamata solitamente avviamento, "non è attribuibile ad alcuna causa specifica, ma solo sinteticamente alle capacità dell'impresa considerata nel suo complesso" (Rullani, 1995).

Da quanto detto, si evince con immediatezza che il comportamento dell'impresa non è spiegabile come semplice aggregazione delle caratteristiche e dei comportamenti delle singole componenti ma deriva dal risultato sinergico delle interazioni interne ed esterne. Tali interazioni non risultano casuali ma, piuttosto, debbono essere preordinate ed indirizzare i comportamenti delle singole componenti verso il perseguimento di una condivisa finalità pur conservando una precipua autonomia decisionale.

Pertanto, il sistema impresa può essere considerato un sistema complesso, in quanto composto da un gran numero di elementi di diversa natura, umana, materia-

¹ Dal punto di vista organizzativo, invece, l'impresa può essere scomposta in una serie di unità organizzative di dimensioni via via decrescenti: divisioni, dipartimenti, stabilimenti, reparti, ecc.

le e immateriale (personale, attrezzature, macchinari, fabbricati, materie prime, conoscenze, valori, ecc.), ognuno dei quali presenta caratteristiche proprie e svolge funzioni specifiche². La numerosità delle parti e dei componenti che compongono un'impresa conduce, quindi, all'instaurarsi di un gran numero di relazioni, la cui gestione diventa sempre più complessa all'aumentare degli elementi che interagiscono tra loro³.

3. Le qualificazioni sistemiche dell'impresa

In letteratura sono proliferate nel tempo molteplici qualificazioni “sistemiche” dell'impresa, derivanti dal ricorso alla metafora e all'analogia. L'impresa è stata, così, di volta in volta vista come un sistema finalizzato o teleologico, cioè finalizzato a qualcosa, un sistema di trasformazione, un sistema meccanico, un sistema relazionale aperto, un sistema cognitivo e un sistema vitale.

Tali accezioni non devono essere viste come antitetiche, piuttosto esse sottolineano differenti aspetti e proprietà del sistema impresa.

In primo luogo, focalizzando l'ottica sull'eterogeneità degli elementi che costituiscono l'impresa e sulle molteplici influenze che derivano dall'ambiente esterno, l'impresa è vista come sistema aperto e relazionale⁴.

Nello svolgimento della sua attività, l'impresa è in continuo contatto con l'ambiente esterno, per l'approvvigionamento dei fattori produttivi e per l'erogazione dell'output e, attraverso la sua attività, si pone come soggetto promotore del cambiamento e dell'innovazione, influenzando fortemente il contesto nel quale opera.

L'impresa si configura, quindi, come un sistema aperto, in continua relazione con l'ambiente, per la necessità di adattarsi ai continui cambiamenti ambientali e rispondere rapidamente alle minacce della concorrenza.

Assunto in generale che l'impresa è un sistema aperto, la crescente importanza riconosciuta alle risorse umane ha portato ad una qualificazione diversa dell'impresa definita come sistema relazionale, nel quale coesistono una componente sociale e una componente tecnica. Nei processi di creazione del valore, infatti, l'impresa si avvale non solo degli impianti, delle attrezzature e delle tecnologie produttive, ma

² Un sistema complesso è stato definito come “un sistema composto da un gran numero di parti che interagiscono in modo non semplice” (Simon, 1976). La complessità di un sistema deriva, quindi, dalla presenza al suo interno di un elevato numero di componenti tra loro diversi e dalla numerosità e tipologia di interazioni che si instaurano tra di esse.

³ Al fine di governare il grado di complessità che caratterizza i sistemi complessi come l'impresa, molto spesso si fa ricorso alla gerarchia; tale proprietà, attribuibile ai sistemi in cui ciascun sub-sistema è collegato agli altri secondo un certo ordine gerarchico, aiuta, infatti, la gestione e il funzionamento dei sistemi di questo tipo e ne favorisce l'evoluzione nel tempo.

⁴ Il rapporto impresa-ambiente sarà approfondito nei capitoli 11 e 12.

anche e soprattutto delle competenze e relazioni di cui gli individui, che operano al suo interno, sono portatori. Anche dal punto di vista delle relazioni impresa-ambiente, inoltre, l'impresa si configura come sistema sociale, fortemente influenzato dalle idee e dai credi di gruppi di individui con cui essa interagisce (lavoratori, consumatori, attori istituzionali, associazioni, gruppi di interesse, ecc.).

I sistemi aperti, in virtù della loro attitudine allo scambio di flussi di diversa natura con l'ambiente esterno, risultano caratterizzati sia da immissioni dall'esterno verso l'interno del sistema (input), sia da emissioni dall'interno verso l'esterno (output). Da ciò deriva che l'impresa può essere considerata un sistema di trasformazione in quanto, per la sua sopravvivenza, deve intrattenere numerose e continue relazioni di scambio con l'ambiente esterno. In particolare, per lo svolgimento della propria attività, necessita di una serie di flussi in entrata (input) relativi all'approvvigionamento delle risorse e deve mantenere un determinato equilibrio tra input e output, che può essere rappresentato in termini di efficienza operativa ed economica.

Nel passato, quando prevalevano contesti imprenditoriali a bassa dinamicità e una spinta focalizzazione sui processi di produzione, le relazioni dell'impresa venivano descritte, mediante un'analogia con la macchina, da rapporti sequenziali di causa-effetto e l'impresa veniva considerata come un sistema meccanico, caratterizzato da comportamenti e svolgimento delle attività che seguivano schemi e procedure rigidamente definiti. In tale ambito, quindi, venivano formulati i principi tipici della meccanizzazione, della produzione di massa e della catena di montaggio⁵.

L'assunzione che l'impresa possa essere un sistema meccanico non deve, però, portare a ritenere che tale tipologia configuri un sistema chiuso rispetto al contesto. Tale accezione, infatti, non focalizza l'analisi sull'apertura o chiusura del sistema, ma piuttosto sulla possibilità di rappresentare, mediante relazioni lineari, gli accadimenti riguardanti l'impresa.

A ben vedere, l'accezione di sistema meccanico può descrivere i meccanismi di funzionamento tipici di alcuni sottosistemi dell'impresa quali i robot o i processi produttivi altamente informatizzati; non sembra, invece, adatto a spiegare le logiche di comportamento delle imprese moderne che, confrontandosi con realtà complesse, rifiutano la logica degli automatismi funzionali.

A tal proposito, Capra (1997) ha ben evidenziato il superamento della visione meccanicistica, affermando che "nello spostamento dal pensiero meccanicistico al pensiero sistemico, la relazione tra le parti e il tutto è stata invertita. Nell'ambito della scienza cartesiana si riteneva che il comportamento del tutto potesse venire analizzato nei termini delle proprietà delle sue parti ... Il pensiero sistemico è pensiero contestuale; e poiché spiegare le cose in termini del loro contesto significa spiegarle nei termini del loro ambiente, possiamo anche affermare che tutto il pensiero sistemico è pensiero ambientale".

⁵ Si pensi, ad esempio, all'impresa fordista dell'inizio dello scorso secolo, fondata sui principi di Taylor (1911).

Da ciò si evincono alcune criticità della visione meccanicistica della realtà: l'impossibilità di comprendere comportamenti e attività dell'impresa ricorrendo esclusivamente all'analisi, intesa come la capacità di ricondurre gli accadimenti a rapporti di causa-effetto; la necessità di collocare comportamenti e attività all'interno di uno specifico ambiente per effettuarne un'interpretazione.

Spostando l'ottica d'indagine dai processi e dalle risorse materiali alle risorse immateriali, l'impresa è vista come un sistema cognitivo, focalizzato sull'apprendimento, inteso come processo costruttivo, durante il quale l'impresa apprende rielaborando informazioni e conoscenze, cioè trasformandole, coordinandole e trasferendole all'organizzazione interna e all'esterno⁶. La produzione e la diffusione della conoscenza risultano, di conseguenza, fondamentali per la sopravvivenza del sistema stesso e, di conseguenza, dell'impresa.

Tale connotazione necessita però la piena comprensione del modo in cui la conoscenza viene creata e gestita e, quindi, dei processi di apprendimento che possono favorire la capacità di innovazione delle imprese⁷.

In tal senso, l'importanza dei processi di generazione delle conoscenze consente alla singola impresa di produrre "valore differenziale – rispetto ai *competitor* – mobilitando il patrimonio di conoscenze specifiche ereditate dalla sua storia o acquisite dall'esterno per progettare, costruire e vendere prodotti, processi e relazioni che incorporano la sua conoscenza e la rendono utilizzabile da parte dei clienti serviti" (Rullani, 2004).

Anche quest'ultima visione enfatizza il ruolo delle risorse umane: è dalle conoscenze di cui gli individui sono portatori che deriva il patrimonio conoscitivo dell'impresa. Tanto più le conoscenze sono tacite, e quindi incorporate nella mente degli individui e non codificabili, tanto più difendibile risulta essere il vantaggio che da esse deriva (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Focalizzando, infine, l'attenzione sulla continuità nel tempo dell'organismo aziendale, un'ulteriore accezione è quella che identifica l'impresa come sistema vitale, quale sistema in grado di sopravvivere in un particolare contesto caratterizzato da sovra-sistemi capaci di condizionarne le dinamiche evolutive (Golinelli, 2000)⁸.

⁶ L'attributo cognitivo di un sistema deriva dall'applicazione ad un insieme coordinato di parti di logiche proprie della "scienza cognitiva", volta allo studio della conoscenza, del linguaggio, dell'apprendimento attraverso il ricorso a modelli implementabili su elaboratori (il paradigma mente-macchina).

⁷ Non sempre l'impresa, sebbene costituita da persone, riesce ad imitare i processi e i comportamenti della struttura cerebrale di ogni soggetto, né, se non per approssimazione, i processi di generazione della conoscenza.

⁸ La qualificazione dell'impresa come sistema vitale si basa sulla possibilità di identificare, all'interno dell'impresa, un organo di governo e una struttura operativa. L'organo di governo definisce le scelte relative agli indirizzi strategici da perseguire e alla predisposizione di adeguati meccanismi di integrazione e coordinamento delle componenti, atti a preservare l'unitarietà e l'integri-

4. Le finalità dell'impresa

Come già emerso dalla definizione dell'impresa come sistema complesso, un sistema non costituisce un aggregato amorfo e privo di direzione; esso deve essere orientato e finalizzato verso obiettivi ben definiti dai centri decisori.

Come per i sistemi in generale, quindi, il fine caratterizza sempre l'attività di un'impresa. Le diverse parti in cui essa può essere scomposta, infatti, devono essere orientate verso il raggiungimento di una comune finalità.

In termini generali, tale finalità presenta un contenuto di tipo economico, nel senso che l'impresa svolge operazioni di trasformazione al fine di aumentare il valore delle risorse impiegate; questo maggior valore deve essere poi distribuito agli aventi diritto.

È opportuno precisare, però, che l'impresa, in quanto istituzione attraverso la quale gli individui operano in campo economico, non ha né può avere di per sé finalità o scopi. Essa può avere una funzione strumentale che:

- si esplica con l'esercizio dell'attività economica di produzione;
- è orientata al perseguimento di finalità definite dagli individui che la governano.

Sono quindi le persone e non le strutture aziendali che presentano obiettivi e finalità e che cercano di orientare il sistema impresa verso il raggiungimento dei propri scopi. Il fine dell'impresa appare, quindi, come una sorta di "combinazione" tra i diversi obiettivi di tutti i portatori di interesse che ruotano attorno all'impresa.

Tale finalizzazione trova però un limite nelle "leggi economiche" (Ferrero, 1987), che, se non rispettate, porterebbero comunque l'impresa alla non sopravvivenza nel tempo. Si fa riferimento, in particolare, al contenuto economico che deve avere l'attività di impresa.

Senza voler affrontare un tema assai vasto, è utile qui richiamare sinteticamente che gli studi sulle finalità di impresa possono essere fatti risalire alle teorie classiche e neoclassiche dell'impresa, che postulavano la massimizzazione del profitto quale finalità principale. Tale obiettivo è fondato su premesse che fanno riferimento all'impresa operante in un mercato di concorrenza perfetta e che sceglie su basi di razionalità oggettiva. Ciò comporta che:

- acquirenti e produttori operino in un ambiente di conoscenza perfetta e perseguano comportamenti razionalmente oggettivi, che comportano l'adozione, tra tante alternative possibili, della scelta che massimizza i vantaggi e minimizza i danni (obiettivo massimizzante);
- le imprese, molto numerose, offrano prodotti omogenei;
- la rivalità tra i concorrenti sia assente;

tà del sistema. La struttura operativa è la componente logica che definisce le decisioni operative e traduce in azioni ed operazioni le decisioni strategiche dell'organo di governo.

- non esistano barriere all'entrata e all'uscita dal mercato;
- il prezzo costituisca un dato.

In un contesto di questo tipo, le sole decisioni che le imprese possono effettuare riguardano le quantità da produrre e, quindi, la scelta della funzione tecnologica che permetta di massimizzare il profitto.

Tale situazione appare però ben lontana dalla realtà in cui si muovono le moderne imprese, se si escludono alcuni settori relativi, ad esempio, alle materie prime, in cui tale modello di riferimento può avere qualche significato, allo scopo di spiegare lo stato dei rapporti concorrenziali.

La “distanza” tra i pilastri fondamentali delle teorie classica e neoclassica e la realtà economica delle imprese hanno portato molti studiosi ad elaborare modelli alternativi che hanno in comune la volontà di studiare la tipologia prevalente di impresa, piuttosto che una particolare forma astratta di mercato.

Anche nelle nuove teorie non si nega il ruolo del profitto e non si escludono posizioni massimizzanti, ma tale principio non riesce più a spiegare i comportamenti delle imprese che sono alla base del loro processo evolutivo: esso non può più essere utilizzato al fine di interpretare le politiche e le strategie perseguite dalle imprese.

In questo senso, Caselli (1995) propone uno schema di ragionamento che parte da alcuni snodi concettuali e metodologici e individua, quale fine ultimo, la sopravvivenza dell'impresa, ovvero la sua capacità di perdurare nel tempo. In tale schema, la sopravvivenza deve essere interpretata in senso ampio, comprendendo tutti gli adattamenti dell'impresa ai mutamenti dell'ambiente esterno e i comportamenti che la stessa attua al fine di influire e modificare a proprio vantaggio l'ambiente nel quale opera.

La finalità della sopravvivenza può essere declinata a seconda dell'orizzonte temporale cui le scelte vengono tragguardate: nel medio termine (utilizzato dai *managers* per la formulazione di obiettivi intermedi), essa può essere vista quale vincolo generale che deve essere rispettato durante il percorso che l'impresa segue nel raggiungimento dei propri obiettivi; nel lungo termine, invece, la sopravvivenza rappresenta la chiave interpretativa delle strategie e delle politiche dell'impresa.

La volontà di sopravvivere costituisce, in questo senso, la “molla” che spinge le imprese a diversificare le proprie attività, ad innovare, ad aumentare le proprie dimensioni, a cercare alleanze, a ricercare nuove nicchie di mercato, ecc. E tale capacità viene accumulata dalle imprese nel breve periodo, in modo da essere utilizzata nel momento opportuno, laddove e quando ve ne sia bisogno.

Accanto a tale approccio, in letteratura si sono delineati alcuni schemi concettuali che hanno cercato di fornire risposta al quesito sulle finalità di impresa in modo eclettico; in essi si propone, in particolare, il concetto di creazione di valore, quale punto di riferimento cui ancorare la funzione-obiettivo dell'impresa (Genco, Penco, 2012).

La rilevanza di tale parametro risiede, in primo luogo, nel fatto che il valore è compatibile con la funzione di massimizzazione del profitto, ma anche con altre

posizioni espresse da diverse correnti di pensiero, quali la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo. La creazione di valore diventa un presupposto affinché l'impresa possa svolgere la propria missione di creazione di ricchezza e della sua distribuzione a tutti quei soggetti che apportano risorse all'impresa stessa.

La creazione di valore, ispirando la sopravvivenza e lo sviluppo equilibrato dell'impresa in un lungo arco temporale, è altresì un modo per definire sinteticamente una funzione-obiettivo che (Guatri, 1991):

- vale per ogni tipologia di impresa;
- è condivisibile da parte di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa;
- è misurabile ed è quindi un parametro valido per valutare la coerenza delle scelte compiute con la funzione-obiettivo dell'impresa.

Il riferimento al principio della creazione del valore richiede alcune precisazioni, riguardanti in particolare il significato del concetto di valore e i criteri di ripartizione del valore creato tra coloro che partecipano alla sua formazione.

Per quanto riguarda la prima questione, è noto che la creazione di valore (in condizione di economicità) consiste nella progettazione e nella realizzazione di risposte utili ai bisogni espressi dal mercato attraverso un uso appropriato e conveniente delle risorse. In altri termini, l'impresa, mediante la sua attività, di produzione o di scambio, soddisfa i bisogni espressi dal mercato e ottiene una remunerazione che le consente di tacitare le attese dei portatori di interesse (*stakeholders*), compreso chi ha investito nel capitale aziendale. Quanto alla ripartizione del valore creato, più di recente, si è aperto un ampio dibattito in cui si confrontano due posizioni sinteticamente riconducibili a:

- la “*stakeholder*” view;
- la “*shareholder*” view.

La prima posizione segue una linea di pensiero che, facendo leva anche su principi etici e di responsabilità sociale dell'impresa, sostiene che, nella distribuzione del valore, la priorità va assegnata alle aspettative di un numero più o meno ampio di portatori di interessi, per il contributo che essi forniscono al successo dell'impresa (Freeman, 1984).

La seconda posizione sostiene invece che la creazione del valore deve porsi l'obiettivo prioritario di soddisfare le aspettative dell'azionista.

Al riguardo, è opportuno osservare preliminarmente che i due approcci non sono incompatibili, nel senso che la creazione di valore per l'azionista non esclude gli *stakeholders* dalla ripartizione del valore creato (Genco, Penco, 2012), in quanto tale principio:

- tende a garantire la sopravvivenza dell'impresa, il che costituisce un interesse fondamentale per tutti gli *stakeholders*;
- presuppone che l'impresa attui comportamenti volti a creare valore verso i diversi interlocutori;

– assicura che siano soddisfatti gli interessi di tutti gli *stakeholders*, in quanto il diritto di proprietà degli azionisti ha natura residuale; gli azionisti, in questo senso, sono “*residual claimants*”, la cui remunerazione si manifesta solo dopo aver remunerato tutti i fattori della produzione e, soprattutto, a patto di aver creato valore per il cliente.

Ciò precisato, non va perso di vista che il perseguimento di obiettivi sociali “invece che reddituali”, nel determinare condizioni atte a indebolire la struttura aziendale e le prospettive di sopravvivenza dell’impresa, può gravemente colpire gli interessi collettivi. In particolare, nel caso in cui i livelli di redditività del capitale investito fossero inferiori alle aspettative degli azionisti verrebbe meno uno dei presupposti necessari per attrarre le risorse finanziarie per lo sviluppo (e la sopravvivenza) dell’impresa.

5. Le scelte di governo tra decisioni strategiche ed operative

Nelle imprese vengono assunte, secondo tempi e modalità differenti, decisioni aventi ciascuna caratteristiche diverse sotto il profilo dell’importanza della scelta, dei contenuti e della collocazione della responsabilità a livello organizzativo.

In ragione dei suddetti profili, l’insieme delle decisioni aziendali può essere propriamente classificata in due livelli ordinati gerarchicamente⁹:

- decisioni strategiche;
- decisioni operative.

Le decisioni strategiche sono finalizzate al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo, a definire la direzione, il verso e l’intensità del vettore di crescita dell’impresa, a formulare programmi di azione e priorità di allocazione delle risorse. In tal senso, il *management* strategico ha il compito di guidare le attività d’impresa e agire affinché la complessiva struttura imprenditoriale si muova armonicamente per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Attraverso la formulazione delle scelte strategiche, l’impresa definisce il suo ambito competitivo, formula risposte appropriate alle minacce che provengono dall’ambiente in cui opera, oppure formula decisioni volte a cogliere le opportunità emergenti.

In sintesi, attraverso le scelte strategiche, il *management* definisce le linee di azione che meglio possano creare un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile e che permettano di rispondere, in modo, se non ottimale almeno soddisfacente, ai quesiti: cosa fare, dove andare?

⁹ Secondo altre impostazioni, in questa tassonomia vengono considerate anche le decisioni organizzativo-amministrative o tattiche, che riguardano il problema della combinazione ottimale delle risorse a disposizione dell’impresa (Panati, Golinelli, 1994).

Le decisioni strategiche sono decisioni rilevanti per lo sviluppo dell'impresa, perché comportano l'impiego di significative risorse economiche, finanziarie, umane e di tempo. Le scelte conseguenti si ripercuotono sull'impresa nel suo complesso e sulle relazioni impresa-ambiente. Anzi, è proprio nella dialettica impresa-ambiente che risiede la vera natura delle decisioni strategiche (Panati, Golinelli, 1994), poiché esse riguardano essenzialmente l'armonizzazione del rapporto dinamico che lega l'impresa all'insieme delle variabili esogene con le quali essa interagisce: la situazione macroeconomica, l'andamento demografico, le innovazioni tecnologiche, l'intensità della concorrenza, ecc.

Le decisioni strategiche presentano alcune caratteristiche fondamentali:

- si collocano in un orizzonte temporale di lungo periodo;
- sono centralizzate, nel senso che vengono assunte da un numero circoscritto di attori;
- scaturiscono in condizioni di incertezza, in quanto sono volte a cogliere i segnali deboli che emergono nell'ambiente di riferimento che, non avendo un pieno riscontro con gli eventi del passato, possono presentare livelli più o meno elevati di rischio;
- non sono ripetitive e non sono, quindi, confrontabili con le decisioni formulate nel passato;
- richiedono un giusto *trade off* tra la razionalità del ragionamento scientifico e l'intuizione propria della creatività manageriale; in assenza di razionalità, le scelte strategiche possono portare a ritorni economico-finanziari non attrattivi, ma la sola razionalità può non permettere quel salto qualitativo spesso necessario per il conseguimento di migliori posizionamenti competitivi.

Va notato, infine, come hanno sottolineato Genco e Esposito De Falco (2009), che il concetto di strategia non è rinserrabile nelle anguste definizioni manualistiche, spesso più attente al momento strumentale e ai percorsi decisionali attraverso i quali essa viene ideata, costruita e formalizzata in un piano aziendale o di gruppo, ma vanno enfatizzate, in tali percorsi, le scelte riguardanti la soluzione dei problemi derivanti dal coinvolgimento, in ogni scelta strategica, di rilevanti forze o soggettività ambientali, ognuna delle quali è portatrice di aspettative specifiche che il decisore deve soddisfare, pena il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati, se non il fallimento della complessiva strategia. Così come non vanno perse di vista le ben note implicazioni di ordine organizzativo conseguenti alla formulazione della strategia, che non solo pongono problemi di scelta o avvicendamento di uomini cui affidare la responsabilità del nuovo percorso di sviluppo progettato dall'impresa, ma che spesso comportano altrettanto delicati problemi connessi alla ridefinizione degli equilibri di potere nell'alta direzione. In questo senso, la strategia, in quanto scelta di governo, è un concetto in cui, secondo la visione fazziana, assumono rilievo anche dimensioni e valenze di ordine politico ed organizzativo.

Le decisioni operative sono finalizzate, invece, ad implementare le decisioni stra-

tegiche attraverso un uso ottimale delle risorse disponibili o acquisibili: gli effetti di queste decisioni si manifestano nel breve periodo e non incidono in modo significativo sul rapporto tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento. Si tratta di decisioni programmate, il cui processo decisionale è vincolato al rispetto di procedure, regole e programmi predefiniti. Inoltre, realizzandosi in soluzioni ai problemi operativi, come risposta al quesito di ricercare la via ottimale per operare, possono tradursi in *routine*, attraverso il consolidamento nell'impresa delle azioni sperimentate con successo nel passato.

L'impresa sopravvive se riesce a coniugare con efficacia ed efficienza strategie e scelte operative, in un armonico divenire nel quale a volte prevalgono azioni operative, mentre, in altri periodi della vita delle imprese, le scelte strategiche formulate possono anche sconvolgere gli assetti organizzativi e gestionali consolidati. Quanto detto è in sintonia con la teoria evoluzionistica di Nelson e Winter (1982), secondo la quale l'impresa può sopravvivere nel lungo periodo solo se evolve alla stregua di un organismo vivente, passando, alternativamente, per fasi di sperimentazione (*genotipi*) di nuove vie di azione e per fasi di ripetizione delle azioni che hanno avuto successo (*fenotipi*).

Le *routines* sono necessarie perché, ponendo un freno al continuo cambiamento degli obiettivi strategici da perseguire, evitano che l'aumento del numero di eccezioni riscontrabili nella effettuazione del lavoro e il maggiore sforzo di ricerca di soluzioni a problemi non analizzabili (Perrow, 1967), in quanto connessi a conoscenze e competenze che si trovano nella fase iniziale della curva di apprendimento, riducano la possibilità del *management* di coordinare in modo efficiente ed efficace le attività aziendali. Di converso, anche le scelte strategiche che sperimentano nuove vie di azione sono necessarie se indotte da modificazioni del contesto ambientale che, spesso, richiedono trasformazioni radicali nella domanda di beni e servizi, tali da porre fuori mercato un'impresa che non riesce ad adeguarsi e che continua ad agire secondo una via di sviluppo inerziale; ciò è ancora più realistico se si considera che, negli attuali andamenti economici, i cambiamenti delle condizioni economiche, sociali e politiche dei mercati si manifestano con sempre maggiore intensità, frequenza e caratteristiche di discontinuità.

Pertanto, sulla base di queste argomentazioni, governare un'impresa significa determinare e assumere decisioni di tipo strategico, che condizionano la vita stessa dell'impresa determinandone il suo successo competitivo o la sopravvivenza e, nei casi patologici, la sua crisi.

Queste decisioni, collocandosi ad un livello gerarchico superiore, influenzano tutte le altre scelte (da prendersi in tempi diversi e in sedi diverse) che competono alla vita dell'impresa. Ciò richiede che l'impresa integri le scelte di ordine strategico con le attività e i mezzi di attuazione delle stesse e richiede anche, da un punto di vista organizzativo, che le responsabilità a livello direttivo e a livello operativo siano coerenti affinché la gestione dell'impresa resti in linea con le decisioni strategiche adottate. Esiste, quindi una stretta connessione circolare tra decisioni strategiche e opera-

tive, in quanto anche le modalità di implementazione delle scelte strategiche, se richiedono risorse e conoscenze non possedute dall'impresa o difficilmente acquisibili, possono portare ad una rivisitazione delle decisioni formulate.

L'interrelazione tra strategie e politiche porta necessariamente ad una circolarità del processo decisionario, per il quale le scelte strategiche sono monitorate e valutate, attraverso un percorso per "approssimazioni successive", basato sulla sperimentazione di una delle possibili vie di attuazione delle strategie. I risultati della sperimentazione rappresentano, pertanto, parametri di valutazione della perseguibilità nel tempo degli obiettivi strategici determinati a priori

Si può, pertanto affermare che la sopravvivenza dell'impresa e il conseguimento di migliori posizionamenti competitivi discendono dalla capacità manageriale di creare le giuste connessioni tra la gestione strategica e quella operativa, in assenza, comunque, di un unico *framework* teorico di riferimento, in quanto gli approcci teorici al governo dell'impresa presenti nella letteratura economico-aziendale non possono essere accettati in modo assolutistico, ma vanno necessariamente contestualizzati al periodo storico della loro formulazione.

6. Un quadro sintetico delle tipologie di scelte strategiche

Come è noto, Porter (1987), la strategia competitiva deve nascere da una conoscenza approfondita delle regole della concorrenza che determinano l'attrattività di un settore industriale e lo scopo finale di una strategia competitiva è quello di essere in sintonia con tali regole e, idealmente, di arrivare a cambiarle in favore dell'impresa¹⁰.

Le strategie competitive (o strategie di base) sono la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione¹¹.

Perseguendo una leadership di costo, un'impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore industriale, sfruttando tutte le fonti del vantaggio di costo, quali economie di scala, tecnologie esclusive, accesso preferenziale alle materie prime.

La seconda strategia competitiva è la differenziazione che induce l'impresa ad essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute molto importanti dai clienti. Tale unicità viene compensata con prezzi superiori alla media dei prezzi praticati dai concorrenti e con un margine sui prezzi superiore ai costi extra, sostenuti dall'impresa per differenziarsi dai concorrenti.

¹⁰ In qualunque settore industriale, le regole della concorrenza si riassumono nelle cinque forze competitive sulle quali si soffermerà il paragrafo 2, Capitolo 12.

¹¹ Le strategie competitive saranno trattate in modo approfondito nel Capitolo 14. In questa sede, si riportano solo i concetti base, al fine di rendere più agevole la comprensione degli argomenti trattati nelle pagine che seguono.

La differenziazione può basarsi su una vasta gamma di fattori, tra i quali si annoverano le caratteristiche del prodotto, il sistema di distribuzione, l'approccio al marketing.

La terza strategia di base è la focalizzazione, che si basa sulla scelta di un'area ristretta di competizione all'interno di un settore industriale, scegliendo un segmento o un gruppo di segmenti nel settore e adattando per essi la propria strategia in modo da vincere la concorrenza.

La strategia della focalizzazione ha due varianti: la focalizzazione sui costi, nei casi in cui l'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento prescelto; la focalizzazione sulla differenziazione, nei casi in cui l'impresa persegue la differenziazione nel segmento prescelto.

Secondo Porter (1987), un'impresa che si impegni in tutte le strategie di base senza riuscire a realizzarne nessuna è "bloccata a metà del guado": non possiede alcun vantaggio competitivo. Un'azienda che sia bloccata a metà del guado si troverà svantaggiata nella concorrenza perché le imprese leader di costo, quelle che si differenziano e quelle che si focalizzano saranno in una posizione migliore per competere in ciascun segmento.

Trovarsi bloccata a metà del guado è spesso la manifestazione della mancanza di volontà, da parte dell'impresa, di fare delle scelte e sul modo di entrare in concorrenza. Essa cerca di arrivare al vantaggio competitivo con ogni mezzo, ma non lo realizza perché il raggiungimento di tipi diversi di vantaggio competitivo richiede azioni non coerenti tra loro. Anche imprese di successo possono trovarsi bloccate a metà del guado quando compromettono la loro strategia di base per rincorrere lo sviluppo o il prestigio.

Le strategie di sviluppo fanno riferimento alle scelte dell'impresa che comportano una crescita attraverso un aumento della propria struttura tecnica e/o patrimoniale (sviluppo dimensionale in senso stretto), oppure attraverso un aumento della quota di mercato (sviluppo del mercato) oppure entrando in nuovi business o in mercati internazionali (strategie di diversificazione).

Le strategie di diversificazione, che hanno trovato la loro massima espansione tra la fine degli anni '60 e la prima metà degli anni '70, quando maggiori erano le opportunità offerte dai mercati in termini di domanda crescente, relativa stabilità dei settori e tendenza alla standardizzazione, possono attuarsi sia nello stesso settore in cui l'impresa già opera sia in settori o mercati geografici diversi. Esse si classificano in concentriche e conglomerali, a seconda se l'impresa entra in business correlati, dal punto di vista tecnologico e/o commerciale, rispetto a quelli consolidati, oppure se l'impresa entra in nuovi business che non presentano alcuna affinità con quelli preesistenti.

È chiaro che, nei casi in cui l'impresa amplia la propria produzione con prodotti che richiedono una diversa tecnologia di processo, occorre acquisire uno specifico *know how* e ciò comporta l'instaurarsi di nuove relazioni con i fornitori di tecnologie e di input produttivi. Se l'innovazione tecnologica si concretizza, poi, in un nuovo prodotto, possono mutare anche le condizioni dei mercati dei clienti e della con-

correnza. Nelle situazioni in cui l'ambiente competitivo si modifica significativamente, il nuovo business richiede una revisione del modo di operare dell'impresa e, quindi, un accrescimento significativamente diverso delle competenze dell'impresa atte a fronteggiare le diverse situazioni concorrenziali.

Lo sviluppo può, inoltre, avvenire in senso verticale, se l'impresa cresce internalizzando fasi della filiera produttiva che si trovano a monte o a valle rispetto alle fasi precedentemente svolte da essa (integrazione verticale), o orizzontale, se la crescita prevede l'acquisizione di concorrenti che operano lungo le stesse fasi della filiera o attraverso investimenti che accrescono la capacità produttiva dell'impresa, senza discostarsi dal tipo di attività da essa svolto (integrazione orizzontale).

Infine, l'impresa può perseguire: una strategia di ricentraggio allorquando decida di eliminare le attività di business poco attrattive o di abbandonare i mercati nei quali è difficile competere con le conoscenze e competenze possedute o potenzialmente acquisibili; una strategia di riconversione, allorquando decida di sostituire vecchi business oppure i mercati familiari con nuovi business o con nuovi mercati più attrattivi.

Un nuovo approccio alla formulazione di una strategia, è stato sviluppato negli ultimi decenni da Kim e Mauborgne (2005), la cosiddetta strategia *oceano blu*, una sorta di ibrido tra strategia competitiva e strategia di sviluppo. Gli autori asseriscono che il modo migliore per competere sia quello di sviluppare il business nei quali non esistono *competitors*, vale a dire che si possono ottenere migliori ritorni se le scelte strategiche sono indirizzate verso nuovi mercati nei quali non esiste ancora una concorrenza.

Le chiavi del successo risiedono nella capacità dei *managers* di creare un nuovo mercato attraverso un valore innovativo che crei una nuova domanda, l'innovazione di valore, e nella capacità di saper tutelare tale innovazione e frenare le imitazioni, creando opportune barriere all'entrata, economiche e cognitive. Pertanto, per ottenere tutti i vantaggi derivanti dall'implementazione di una strategia *oceano blu*, le innovazioni devono essere corpose e difficilmente imitabili tali da permettere il mantenimento nel lungo periodo del vantaggio competitivo acquisito come *first mover*.

Il nuovo mercato creato dagli innovatori, privo di concorrenti, è denominato dagli autori *oceano blu*, contrapposto all'*oceano rosso*, un mercato concorrenziale nel quale costi e prezzi sono le chiavi della competizione tra le imprese e della loro sopravvivenza.

La strategia oceano blu rifiuta l'assunto fondamentale delle convenzionali strategie competitive, la ricerca del giusto *trade-off* tra valore e costo, quindi, tra differenziazione e costi, vale a dire offrire un output con elevati costi che crei un elevato valore per i consumatori, oppure offrire un output con minori livelli di valore, ma a costi più contenuti. Nella strategia oceano blu, invece, le evidenze empiriche esaminate dagli autori¹² hanno dimostrato che le imprese possono perseguire la diffe-

¹² Kim e Mauborgne hanno analizzato 150 strategie oceano blu di 30 settori industriali, uti-

renziamento anche con bassi costi. Ciò significa che le imprese sono state capaci di generare una nuova domanda tramite un aumento significativo di valore, offerto a costi più bassi possibili, elevando, così, anche le barriere all'entrata di nuovi concorrenti.

La strategia oceano blu implica anche che l'ambiente in cui operano le imprese non abbia una natura prettamente deterministica, con una struttura data del mercato (*ottica strutturalistica*) nel quale le imprese cercano di ricavarsi una posizione difendibile dalla concorrenza in un gioco "a somma 0". L'impresa, creando oceani blu, possono ampliare i confini del mercato in cui operano (*ottica ricostruzionista*), riordinando gli elementi di diversi mercati per costruire uno nuovo spazio, capace di generare una nuova domanda in un gioco "a somma positiva".

7. Il rapporto impresa-ambiente

In un sistema ambientale complesso e in continua evoluzione, in cui i mercati sono sempre più contendibili (*contenstable market*) e, quindi, maggiormente esposti all'ingresso di concorrenti potenziali, provenienti anche da altri settori dell'economia, il vantaggio competitivo delle imprese dipende in larga parte, non solo dalle scelte strategiche che l'impresa pone in essere per cogliere le opportunità provenienti dal mercato dei clienti oppure per difendersi dalle minacce della concorrenza, ma anche dalla capacità manageriale di creare relazioni competitive e collaborative con i fornitori dei fattori e delle tecnologie. Il successo dipende, inoltre, dall'abilità delle imprese di riuscire a diminuire, nelle valutazioni dei potenziali entranti, l'attrattività dei business attraverso l'incremento di barriere all'entrata¹³. Quanto detto presuppone un'elevata capacità dei *manager* d'impresa di abbandonare vecchi paradigmi e di sostituirli con nuovi che sappiano creare le condizioni per una forte interazione dell'impresa con il suo ambiente, finalizzata a generare, selezionare e governare la varianza delle relazioni (Lorenzoni, 1992).

Occorre, innanzitutto, che i *manager* d'impresa abbiano una visione strategica delle azioni da intraprendere e sappiano formulare strategie ben definite nei loro confini spazio-temporali, con obiettivi coerenti con la quantità e qualità delle risorse presenti nell'organizzazione o acquisibili dall'esterno, in quanto una strategia deve essere intesa come un modello decisionale atto a coordinare, secondo una visione ordinata e coerente, gli obiettivi, le linee di comportamento e l'allocazione delle risorse

lizzando dati che si estendono oltre i cento anni. Tra le imprese che hanno implementato strategie oceano blu si evidenziano la Ford con il modello T, le imprese giapponesi del settore automobilistico, la Chrysler con i minivan, l'Ibm con il computer 650 e il System/360, l'Apple con i suoi PC.

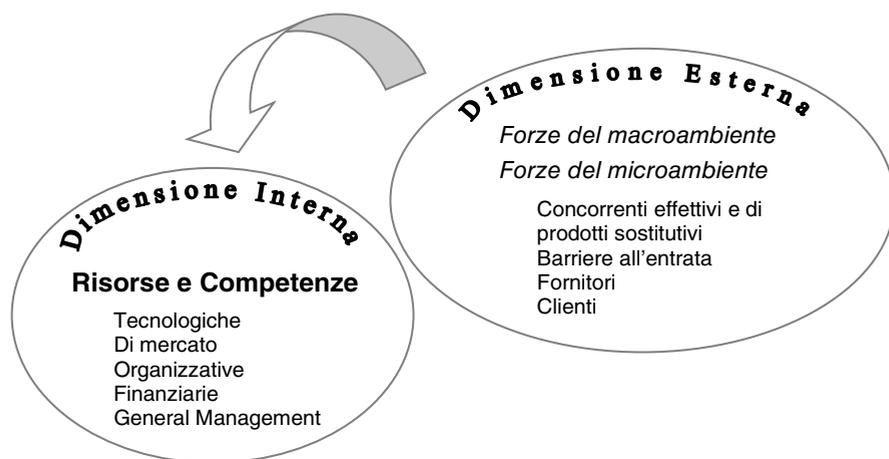
¹³ Sull'analisi dell'ambiente esterno, cfr. Capitolo 11.

dell'impresa; essa svolge un ruolo di mediazione tra opportunità e minacce che si generano nell'ambiente esterno e risorse e competenze possedute.

Pertanto, la formulazione della strategia, deve basarsi sia sull'analisi strategica dell'ambiente, da cui deriva l'individuazione delle opportunità di business da cogliere, sia sulle capacità dei *manager* d'impresa di saper utilizzare e combinare le risorse possedute o controllabili e di riuscire ad acquisire le risorse necessarie per il perseguimento degli obiettivi strategici¹⁴.

Quanto detto è del resto in sintonia con gli assunti alla base della stessa analisi strategica che richiede, come premessa per la sua formulazione, l'esame del rapporto "ambiente esterno-risorse interne". Esso è in sintonia, inoltre, con la visione dell'impresa come *collection of resources* della Penrose e, in particolare, con le argomentazioni di Selznick (1957), uno dei primi autori a teorizzare il concetto di "competenze distintive" quali determinanti del successo delle strategie di sviluppo dell'impresa.

Figura 1.1. – Le dimensioni del *business* da intraprendere



Pertanto, nella individuazione delle relazioni ottimali che le imprese devono porre in essere con le forze dell'ambito competitivo, entrano in gioco le conoscenze e competenze possedute. Queste fanno riferimento non solo alla capacità di disporre di risorse materiali e di conoscenza, ma soprattutto alla capacità dei *manager* d'impresa di possedere "competenze", vale a dire di saper combinare le risorse

¹⁴ Ciascuna organizzazione si denota per un particolare stock di risorse fisiche, finanziarie, tecnologiche, organizzative ed umane (Hofer, Shendel, 1978), possedute o controllabili, da utilizzare nel processo di formulazione strategica; le competenze attengono, invece, alla capacità delle imprese di utilizzare e combinare le risorse possedute.