

PREMESSA

Il presente lavoro costituisce la seconda pubblicazione nell'ambito di un progetto di ricerca condotto in seno al Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa ed in collaborazione con docenti dell'Università di Foggia e di Milano Bicocca¹. Tale progetto rivolge la sua osservazione al governo strategico dell'azienda approfondendone diverse sfaccettature.

Il progetto di ricerca complessivo intende rappresentare, in modo sistemico, la tematica dell'analisi della strategia aziendale seguendo un approccio fondato su solide basi dottrinali ma orientato all'operatività. Non è nella nostra intenzione, in altre parole, offrire un contributo solo teorico ma neppure seguire approcci manualistici. Abbiamo, per certi versi, optato per una terza via ovvero offrire modelli concettuali saldamente ancorati alla letteratura ma anche profondamente immersi nella realtà dei fatti. Pertanto, le tematiche concettuali che vengono presentate sono arricchite di esempi concreti e casi aziendali, riportati in specifici riquadri. Sugeriamo al lettore di non tralasciare gli esempi ed i casi, perché assumono un ruolo fondamentale nella comprensione dei modelli concettuali presentati.

Al tempo stesso i riferimenti dottrinali non vengono pre-

¹In tale progetto di ricerca, sotto il coordinamento scientifico, di Silvio Bianchi Martini, sono coinvolti Antonio Corvino, Federica Doni, Giuseppe D'Onza, Edoardo Forconi, Michela Mazzoni, Alessandra Rigolini ed Elisabetta Rocchiccioli. Al gruppo di ricerca si è aggiunto di recente Vincenzo Zarone.

sentati solo come tali, ma abbiamo sempre tentato di rileggerli, reimpostarli e, quando possibile, arricchirli in modo da offrire in alcuni casi nuovi modelli e schemi di analisi e di rappresentazione.

Sotto il profilo editoriale abbiamo deciso di presentare le risultanze del nostro lavoro nell'ambito di volumi snelli e monotematici ma che, tutti insieme, consentano di enucleare la complessità delle risultanze della ricerca.

In sostanza, ciascun volume può essere letto come singolo, presentando autonomia di contenuti, ma anche come parte integrante di un insieme di volumi unitariamente concepiti.

Non è nostro compito valutare se siamo riusciti nell'intento di coniugare solidità teorica, concretezza applicativa, innovatività ed anche autonomia delle singole pubblicazioni oltretutto unitarietà dell'insieme di pubblicazioni ma auspiciamo che il lettore possa almeno percepire la complessità del nostro ambizioso tentativo e lo sforzo di semplificazione espositiva.

Dopo il primo volume², sul tema dei valori aziendali, ed il presente lavoro, procederemo a pubblicare in tempi brevi un terzo volume che, per certi versi, è complementare a questo offrendo un modello finalizzato a schematizzare e, dunque, ad agevolare la lettura coordinata della strumentazione di analisi strategica: il RARE model. Sono inoltre in fase di realizzazione gli altri volumi che si collocano nel quadro sopra richiamato e che affrontano tematiche attinenti le *performance* aziendali, la *governance* e il sistema dei controlli interni, la comunicazione della strategia, sempre secondo una chiave di lettura strategica.

Il presente volume è frutto di una stretta collaborazione tra gli autori; tuttavia possono essere imputati a Silvio Bian-

² S. BIANCHI MARTINI-E. FORCONI-E. ROCCHICCIOLI, *Il sistema dei valori e la strategia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018.

chi Martini i capitoli 3 della Parte 1, i capitoli 1.1, 2.2, 4 della Parte 2 e a Antonio Corvino il capitolo 1 della Parte 1 e i capitoli 1.2, 2.1, 2.3 e 3 della Parte 2, a Elisabetta Rocchiccioli il capitolo 2 della Parte 1, il capitolo 5 della Parte 2 e “Il quadro di sintesi e rinvio”.

GLI AUTORI

Pisa, luglio 2019

INTRODUZIONE

Nel presente lavoro intendiamo dare una risposta alla seguente domanda, solo apparentemente semplice: quali passi deve compiere un soggetto (sia esso un imprenditore, un manager, un consulente o un analista finanziario) che è chiamato a valutare la qualità della strategia di un'azienda?

L'analisi strategica non si realizza, infatti, in un sol passo né con tanti passi uguali e/o rettilinei. Bisogna invece percorrere un lungo e complesso cammino in un territorio ampiamente sconosciuto e morfologicamente vario.

Questo lavoro, si può dire, è costruito sulla "metafora dell'antico esploratore": colui che intende fare un'analisi strategica di un'azienda, proprio come un esploratore del passato che si addentri in un territorio da lui non conosciuto, sarà agevolato nella sua attività se ha a disposizione una mappa che rappresenta – pur in modo schematico e con un certo grado di approssimazione – le regioni in cui camminerà. Grazie alla mappa l'esploratore, così come l'analista della strategia, sarà agevolato nel trovare il sentiero da seguire individuando in esso gli oggetti ricercati. Ovviamente oltre alla mappa serve l'esperienza e la competenza, sia per l'esploratore che per l'analista della strategia.

È bene sempre ricordare che la mappa non è il territorio ma solo una sua rappresentazione schematica e semplificata: il sol fatto di avere una mappa non dà la conoscenza di un territorio.

Nel costruire la mappa e nell'identificare il sentiero da percorrere durante l'analisi strategica abbiamo attinto ampiamente alla dottrina aziendale ma abbiamo deciso allo stesso tempo di riportare i riferimenti dottrinali o in nota o in alcuni

specifici riquadri. La dottrina aziendale e strategica è, per un analista, come la conoscenza dei principi di fondo dell'alpinismo per chi debba esplorare una zona di alta montagna: è necessaria ma non è contenuta nella mappa.

Oltre alla mappa l'esploratore ha bisogno di alcuni strumenti; se il territorio è di alta montagna necessita di corde, cordini e fettucce, ciaspole e ramponi, moschettoni e così via. Anche l'analista della strategia avrà bisogno di strumenti: gli schemi di analisi porteriani del vantaggio competitivo, il modello delle cinque forze, la *swot analysis*, le matrici diagnostiche, i modelli della *resource-based view*, gli strumenti di analisi della dinamica dei settori, i modelli analitici dell'innovazione strategica, gli schemi di rappresentazione del *business model* e così via. Gli strumenti di analisi strategica non vengono presentati, come anticipato, in questo volume in quanto essi non sono, come tali, elementi della mappa (i ramponi sono cosa diversa dalla mappa che orienta il cammino).

La mappa, le regioni della stessa, il sentiero da seguire e gli oggetti da analizzare verranno presentati progressivamente nei successivi capitoli.

Alla descrizione della mappa ed alla sua piena rappresentazione grafica abbiamo ritenuto necessario anteporre alcune argomentazioni introduttive (Parte 1).

La mappa viene invece presentata, nella sua forma tabellare, nel capitolo 3 della Parte 1 e analiticamente e progressivamente illustrata nella Parte 2. Nel Capitolo conclusivo ("Quadro di sintesi e rinvio") verrà presentata anche una configurazione grafica complessiva.

Per agevolare la comprensione dello schema di analisi qui presentato, e dunque per chiarire come concretamente la mappa può essere usata, abbiamo infarcito il lavoro con molte esemplificazioni tratte dal mondo aziendale. In questo modo il lettore potrà procedere passo dopo passo nel sentiero dell'analisi strategica con l'ausilio di brevi ma, speriamo, efficaci *case study* esemplificativi.

Di fronte all'esigenza di effettuare un'analisi strategica di un'azienda il lettore di questo volume avrà pertanto a disposizione sia uno schema da seguire (la mappa), fondato su solide basi dottrinali ma del tutto originale, sia dei casi concreti per meglio capire come alcune aziende hanno affrontato le problematiche strategiche.

Siamo fiduciosi che la lettura del presente lavoro possa fornire alcuni stimoli, in termini di "filosofia gestionale", a coloro che nelle aziende hanno responsabilità di vertice. La mappa che presentiamo infatti si basa su alcune convinzioni di fondo relativamente al significato della gestione strategica. Dalla lettura del volume emergerà che l'intero saggio prende le mosse dal convincimento che accanto alla fondamentale necessità di gestire al meglio "l'azienda di oggi" vi deve essere la consapevolezza della ineluttabilità del cambiamento e della necessità di interpretarlo sulla base di una riflessione metodologicamente corretta. È proprio l'esigenza da noi sentita di offrire un contributo di consapevolezza e di metodo che ci ha spinto a dedicarci a questa tematica. A ben vedere i vari "oggetti di analisi" individuati nel corso del lavoro altro non sono che elementi centrali del governo strategico di ogni azienda.

PARTE I

LE PROSPETTIVE
DELL'ANALISI STRATEGICA

1. LA PROSPETTIVA “SITUAZIONALE” E QUELLA “EVOLUTIVA”

L'azienda può essere osservata da due diverse prospettive, tra loro complementari e che permettono di dare significato, nella concreta operatività, a due “momenti” distinti, anche se intimamente interrelati e complementari, dell'analisi strategica¹.

1. la prospettiva *situazionale*;
2. la prospettiva *evolutiva*.

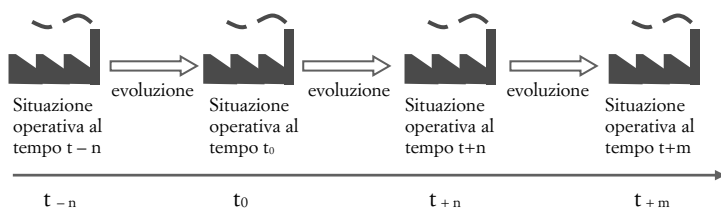
¹In maniera, per certi versi simile, il Giannessi sostiene che l'azienda deve essere studiata assumendo una visione statica e una visione dinamica. Nel primo caso, l'azienda è vista come un ordine determinato dalle funzioni o azioni stabilite nel momento della formulazione di giudizi e messe in atto nel momento dell'attuazione delle scelte. In questa logica assumono rilievo le persone e i beni disposti per il conseguimento di un determinato fine. Secondo una visione dinamica, l'azienda è considerata come un “sistema di operazioni”, intese come il risultato dell'azione. In questo senso il rilievo è sulle operazioni coordinate in un “sistema” che enfatizzi il fare. Le aziende, inoltre, dovendo perseguire un equilibrio economico-evolutivo a valere nel tempo devono assumere necessariamente una logica evolutiva. Si veda: E. GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, Pacini, Pisa, 1979.

Anche Coda afferma che «l'analisi strategica volta a spiegare il successo (o l'insuccesso di un'impresa si articola diversamente a seconda che si assuma una prospettiva analitica di tipo statico, che guarda esclusivamente ai contenuti della strategia realizzata, oppure una prospettiva di tipo dinamico, che considera altresì i processi attraverso cui si perviene a quella strategia (con quei contenuti) e il contesto in cui quei processi si svolgono» di V. CODA, *Le determinandi del successo aziendale negli studi di strategia*, in G. INVERNIZZI (a cura di), *Le strategie competitive*, McGraw Hill, Milano, 2014, pag. 245.

Nella *prospettiva di analisi situazionale* si guarda all'azienda per come essa oggi è, per come era – ad esempio – tre anni fa e per come si presume (e\o si decide) sarà tra alcuni anni (es. tre o cinque anni)².

L'osservazione si riferisce, quindi, a *diverse "situazioni d'azienda"* ovvero, in determinati istanti, a *diversi "stati"* (lo stato dell'azienda di ieri, lo stato dell'azienda di oggi e lo stato dell'azienda ipotizzato per il domani)³.

Figura 1. – *Prospettiva situazione-evolutiva in termini oggettivi: il sistema d'azienda operante*



La prospettiva di analisi situazionale costituisce un momento fondamentale e imprescindibile dell'analisi strategica.

Una parte significativa del presente lavoro si rivolge pertanto a tale prospettiva.

L'azienda può essere inoltre osservata:

a) nel processo di realizzazione e affinamento dell'attuale disegno imprenditoriale (processo di attuazione e ap-

²Nei primi due casi (azienda per come essa oggi o per come era, ad esempio, tre anni fa) si ha un'asituazione "concreta". Nel terzo caso (azienda per come si presume sarà tra alcuni anni) si può parlare di situazione "presunta" o "ipotetica".

³Nel vocabolario Treccani online (2018), il termine situazione è così descritto: «il complesso di elementi della realtà in cui si trova qualcuno o qualcosa, in cui cade un evento ed anche, tra l'altro, stato (delle cose o di fatto)».

prendimento dell'“impostazione strategica dell'oggi”);

b) per l'evoluzione che farà (o che ha fatto) nel passaggio tra uno stato e l'altro. Ad esempio, l'evoluzione (e dunque il processo di cambiamento) dalla situazione attuale (“impostazione strategica dell'oggi”) a quella che si presume sarà (o si pianifica che dovrà essere) la situazione del domani (“impostazione strategica che si intende realizzare per il futuro” o “intento strategico”).

Nel punto *sub a*) ci si riferisce all'azienda dell'oggi e all'impegno per realizzare (auspicabilmente) al meglio l'attuale disegno imprenditoriale, oltretutto all'affinamento di tale disegno via via che si procede con l'esperienza. Si tratta di processi realizzativi e di affinamento strategico rispetto alla situazione attuale.

Con riferimento al punto *sub b*) si può parlare, nell'ambito della strategia aziendale, di prospettiva di analisi evolutiva, perché ci si riferisce al processo di cambiamento dell'azienda⁴ e, dunque, alla trasformazione da uno stato strategico ad un altro stato strategico⁵.

⁴Nel vocabolario Treccani online (2018) per evoluzione si legge: evoluzione = «s. f. (dal lat. *evolutio-onis*, der. di *evolvêre*, propr. svolgere (il rotolo di papiro per leggere) si intende tra l'altro, in senso figurativo, ogni processo di trasformazione, graduale e continuo, per cui una data realtà passa da uno stato all'altro – quest'ultimo inteso generalmente come più perfezionato – attraverso cambiamenti successivi». Nel vocabolario Devoto Oli (1971) per evoluzione si legge: «svolgimento o sviluppo graduale e completo».

⁵In una prospettiva simile il Coda scrive: «Ciò che emerge con chiarezza è che l'azienda si compone di due vasti sottosistemi fra loro interagenti: quello della “gestione corrente”, che è fatto di attività a svolgimento tipicamente ricorrente e circolare (ancorché in un contesto mutevole), e quello della “gestione non corrente” (o gestione strategica), che è fatto di attività realizzatrici o modificatrici delle condizioni di svolgimento delle attività correnti, vuoi delle condizioni connesse alle combinazioni prodotto/mercato/tecnologia attuali vuoi di quelle connesse a nuove combinazioni». Cfr. V. CODA, *Gestire l'azienda*, in S. CHERUBINI (ed.), *Scritti in onore di Giorgio Eminentè*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

L'analisi di tipo evolutivo riguarda pertanto, nello schema di analisi da noi proposto, i processi di formulazione e implementazione, apprendimento e realizzazione della *nuova* impostazione strategica⁶.

La prospettiva di osservazione evolutiva costituisce un momento imprescindibile dell'analisi strategica: in essa è centrale il tema del governo del cambiamento sia dell'idea imprenditoriale che del percorso per realizzare al meglio siffatto cambiamento⁷.

⁶ Pare utile richiamare brevemente il contributo di Malerba che distingue tra apprendimento interno ed esterno individuandone per ciascun tipo tre classi. Nell'ambito dell'apprendimento interno rileva il *learning by using*, il *learning by doing* e il *learning by searching*. Nell'ambito, invece, dell'apprendimento esterno viene considerato l'apprendimento per imitazione, da interazione e da cooperazione. Per l'Autore rilevano anche il *learning by forgetting*, il *learning by failing* e il *learning to learn*. È chiaro che i vari tipi di apprendimento non debbano essere considerati distintamente ma strettamente avvinti in un unico processo di apprendimento. Cfr. F. MALERBA, *Apprendimento, innovazione e capacità tecnologiche: verso una nuova concettualizzazione dell'impresa*, in "Economia e politica industriale", 1988. Sul tema dell'apprendimento col fare si veda anche: V. CODA-G. INVERNIZZI-G. MOLTENI, *Studi ed esperienze di imprenditorialità interna. Idee guida per lo sviluppo di risorse imprenditoriali*, in "Economia & Management", n. 6, 1992.

⁷ Garzoni sostiene che negli ultimi anni si è passati da una concezione della strategia come "processo di apprendimento che tiene conto di "prove ed errori" nel governo dell'impresa e nello sviluppo di iniziative strategiche" piuttosto che l'idea di "strategia come piano". Cfr. A. GARZONI, *Il controllo strategico*, Egea, Milano, 2003, pag. 2. Altri Autori ritengono che il rinnovamento strategico riguardi fondamentalmente i tempi, la frequenza, l'interazione, la volatilità delle azioni di rinnovamento strategico e gli attori. Si veda a riguardo: B. FILIER-F.A.J. VAN DEN BOSCH-H.W. VOLBERDA, *Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch, and French financial incumbents: Interactions of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality*, in "Journal of Management Studies", 40, 2003. Si vedano anche: A. SCHMITT-S. RAISCH-H.W. VOLBERDA, *Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges*, in "International Journal of Management Reviews", 20, 1, 2016; A. SCHMITT-V.L. BARKER-S. RAISCH-D. WHETTEN, *Strategic Renewal*

Una parte significativa del presente lavoro viene quindi impiegata nel richiamare la prospettiva di osservazione evolutiva.

Ovviamente, ripetiamo, bisogna essere consapevoli che le analisi nella prospettiva situazionale e quelle nella prospettiva evolutiva non sono alternative ma complementari e intimamente interrelate.

Non si può infatti capire appieno la situazione di un'azienda (dunque il suo stato) se non se ne analizza anche la trasformazione (dunque la sua evoluzione) come non si può capire l'evoluzione se non si guarda alle situazioni iniziali, intermedie e così via.

Resta il fatto, però, che l'approccio e la strumentazione strategico-analitica sono, almeno in prima battuta, in parte diversi tra l'analisi situazionale e quella evolutiva.

A titolo esemplificativo si può osservare che sono diversi l'approccio e la strumentazione di analisi se si valuta l'attrattività di un settore competitivo al tempo t_0 ⁸ (situazione) oppure la prospettiva di evoluzione del medesimo settore in relazione alle dinamiche di trasformazione in atto o prevedibili⁹ così come è diverso l'approccio rivolto ad analizzare le ri-

in Times of Environmental Scarcity, in "Long Range Planning", 49, 3, 2016; J.G. MARCH, *Exploration and exploitation in organizational learning*, in "Organization Science", 1991; R.E. MILES-C.C. SNOW-A.D. MEYER-H.J. COLEMAN JR., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, in "The Academy of Management Review", 3, 3, 1978; H.W. VOLBERDA, *Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments*, in "Organization Science", 7, 4, 1996; M.L. TUSHMAN-C.A. O'REILLY III, *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*, in "California Management Review", 38, 4, 1996.

⁸ Si veda per quanto attiene alla strumentazione utile per l'analisi dell'attrattività del settore il modello porteriano delle cinque forze competitive. Si veda: M.E. PORTER, *How competitive forces shape strategy*, in "Strategic Planning: Readings", 1979.

⁹ Si veda per quanto attiene alla strumentazione utile per l'analisi di tipo evolutivo quanto proposto in: H.W. VOLBERDA-R.E. MORGAN-P.

sorse e competenze attuali rispetto a quello rivolto ad interpretare le linee e le condizioni di cambiamento delle stesse¹⁰.

LA FORMULAZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE DELLA NUOVA STRATEGIA: I DIVERSI APPROCCI¹¹

Mintzberg individua nove scuole di pensiero suddivise in due classi, quelle che seguono l'approccio *prescrittivo-normativo* e quelle che seguono quello *descrittivo*. Nelle scuole di tipo *normativo* (la *design school* di Andrews, la *planning school* di Ansoff e la *positioning school* di Porter, nelle sue originarie interpretazioni), la formulazione e implementazione della strategia tendono a seguire un percorso sequenzia-

REINMOELLER-M.A. HITT-R.D. IRELAND-R.E. HOSKISSON, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Concepts and Cases*, Cengage Learning, 2016.

¹⁰ Secondo la *Resource-based view* l'azienda può ottenere una redditività sopra la media del settore grazie a risorse e competenze distintive che solo lei possiede. Per un approfondimento su tale prospettiva si veda: B. WERNERFELT, *A resource-based view of the firm*, in "Strategic Management Journal", 5(2), 171-180, 1984; M.A. PETERAF, *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, in "Strategic Management Journal", 14(3), 179-191, 1993. Si è sviluppato successivamente un filone di studi che assume una prospettiva maggiormente dinamica delle risorse e competenze aziendali, quello delle *dynamic capabilities*. Secondo tale approccio, le aziende dovrebbero possedere allo stesso tempo anche un altro tipo di risorse e competenze, le *dynamic capabilities* appunto, che permetterebbero all'azienda di mantenere una redditività sopra la media anche nei contesti in continuo cambiamento. Si veda per quanto attiene l'approccio delle *dynamic capabilities* a D.J. TEECE-G. PISANO-A. SHUEN, *Dynamic capabilities and strategic management*, in "Strategic Management Journal", 18(7), pagg. 509-533, 1997; C.E. HELFAT-S. FINKELSTEIN-W. MITCHELL-M. PETERAF-H. SINGH-D. TEECE-S.G. WINTER, *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, John Wiley & Sons, New York, 2009.

¹¹ Cfr. H. MINTZBERG, *Strategy formation: schools of thought*, in J.W. FREDRICKSON (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper & Row, New York, 1990, pagg. 105-235. Si veda anche: E. ELFRING-H.W. VOLBERDA, *School of thought in strategic management: fragmentation, integration or synthesis*, in E. ELFRING-H.W. VOLBERDA (a cura di), *Rethinking Strategy*, Sage Publications, London, 2001.

le, principalmente di tipo *top-down* dove il vertice aziendale formula la strategia sulla base di scelte consapevolmente fondate sull'analisi interna ed esterna dell'azienda. Nelle scuole di tipo *descrittivo* viene integrata maggiormente la logica *bottom-up*, dove si dà enfasi al fatto che il processo formulativo è fortemente influenzato da eventi e azioni che intervengono anche ai livelli più bassi dell'organizzazione e che sono in grado di modificare la strategia "deliberata". Questo approccio è tipico della *learning school*, dove si pone enfasi, tra l'altro, al processo di apprendimento relativo al "*learning by doing*"¹².

A questi approcci analitici si aggiungono gli studi riconducibili alla cosiddetta *evolutionary school*¹³, secondo cui la formulazione e implementazione della strategia devono essere considerate come un processo in continua evoluzione in cui le scelte del *top management team* si integrano con le azioni poste in essere dai livelli inferiori del management. In questo ambito, come anche in altre correnti interpretative, si pone particolare attenzione alla capacità del *top management team* di creare e sostenere un clima organizzativo idoneo a favorire l'alimentazione positiva di nuove idee imprenditoriali.

Le linee interpretative suddette non vanno oggi lette in modo contrapposto: ciascuna di esse ha fornito un contributo importante nel processo evolutivo della dottrina.

¹² H. MINTZBERG, *Crafting Strategies*, in "Harvard Business Review", luglio-agosto, 1987. Si veda anche: G. INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, McGraw-Hill, Milano, 2014, pag. 266.

¹³ Si veda, a riguardo: A. GARZONI, *Il Controllo strategico*, op. cit.; E. ELFRING-H.W. VOLBERDA, *School of thought in strategic management: fragmentation, integration or synthesis*, op. cit.