



# Management

## *Volume II Funzioni e processi nella gestione dell'impresa*

Capitolo X: Definizioni e ruoli strategici nella dinamica evolutiva del sistema impresa

**Prof. Sergio Barile**  
**Prof. Giuseppe Sancetta**

# Introduzione: gli aspetti della strategia

- Determinazione o modifica dell'orientamento di fondo dell'impresa
- Ruolo cruciale e talvolta irreversibile
- Condizioni di contesto incerte e percepite soggettivamente dal soggetto decisore (situazioni complesse)
- Il processo decisionale sconta la soggettività del soggetto decisore

# Alcune definizioni di strategia

Autore	Definizione di strategia
Ansoff H.I., <i>Strategia Aziendale</i> , Etas Kompass, Milano, 1968, pag. 9.	Le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell'impresa (ambiente), piuttosto che a quelli interni e riguardano in particolare modo la scelta della gamma di beni che l'impresa produrrà, e dei mercati dove li porrà in vendita.
Andrews K.R., <i>The concept of corporate strategy</i> , Dow Jones-Irwin, N.Y., 1971, pag. 16	La strategia è lo schema di decisioni in un'impresa che determina e rivela i suoi obiettivi, intenti e finalità, produce le principali politiche e piani per raggiungere dette finalità, e delimita l'area di affari servita, il modello di organizzazione umana ed economica che essa è o vuole essere, e la natura del contributo economico e non che intende apportare agli azionisti, ai dipendenti, ai clienti e alla comunità.
Hofer C., Schendel D., <i>Strategy formulation: Analytical Concepts</i> , West Publishing, The Wharton School University of Pennsylvania, St. Paul, Minnesota, 1978, pag. 12.	Strategia come specifiche azioni derivanti dal processo di formulazione strategica, ossia quel processo di decidere la missione fondamentale di un'impresa, gli obiettivi che essa intende realizzare, e le principali politiche e linee guida che governano l'uso delle risorse dell'impresa per raggiungere quegli obiettivi.
Chandler Jr A.D., <i>Strategia e struttura: storia della grande impresa americana</i> , FrancoAngeli, Milano, 1980, pag. 48.	Si può definire la strategia la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse necessari alla realizzazione degli obiettivi suddetti.
Coda V., <i>L'orientamento strategico dell'impresa</i> , Utet, Torino, 1988, pag. 24.	La strategia definisce l'identità, effettiva o ricercata, dell'impresa evidenziando <i>che cosa</i> essa fa o vuole fare; <i>perché</i> lo fa o lo vuole fare; <i>come</i> lo fa o lo vuole fare. E questa identità viene progressivamente a definirsi sia in termini di idee, convinzioni atteggiamenti configuranti l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, sia in termini di indirizzi strategici in cui l'orientamento strategico di fondo si concretizza. Tali indirizzi a loro volta si articolano su diversi livelli gerarchicamente ordinati cui corrispondono problematiche interessanti l'intera azienda oppure una certa area di business
Quinn J.B., "La formulazione della strategia incrementale", in Zan L. (a cura di), <i>Strategic Management</i> , Utet, Torino, 1992, pag. 264	Una strategia è uno schema o un piano che integra i principali obiettivi di un'organizzazione, le sue politiche e le sequenze di azioni in un tutto coesivo. Una strategia ben formulata aiuta a gestire e ad allocare le risorse di un'organizzazione all'interno di un posizionamento unico e sostenibile, fondato sulle proprie competenze e debolezze relative, l'anticipazione dei cambiamenti ambientali e delle mosse contingenti dei concorrenti.

## Dalle definizioni precedenti: il profilo delle decisioni strategiche

- La responsabilità ricade in capo all'organo di governo
- Decisione in condizione di incertezza, conoscenza imperfetta dei dati e del contesto e basata su ipotesi
- Decisioni non ripetitive
- Decisioni di medio-lungo termine

# La business idea e la dinamica evolutiva del sistema impresa

- **Ruolo**

Fornire modelli di interazione impresa-ambiente all'interno di una cornice di valori coerente e tale da includere la sopravvivenza e la ricerca di consonanza e risonanza con i sovrasistemi di riferimento



- Definisce l'identità nei rapporti con l'ambiente
- Fornisce la direzione
- Fornisce coesione corroborando i meccanismi di comunicazione e coordinamento del sistema impresa

# Dalla teoria alla pratica

- **Strategie deliberate:** intenzionali che vengono realizzate come pianificato
- **Strategie non realizzate:** a causa di valutazioni errate o aspettative infondate
- **Strategie emergenti:** strategie realizzate che non sono mai state intenzionali

# Strategia deliberata pura

1. Rilevabilità di intenzioni precise e senza obiettivi ambigui
2. Essendo l'agire collettivo, gli obiettivi ed i valori su cui si poggia devono essere interiorizzati e condivisi da tutte le componenti della struttura operativa
3. Le azioni organizzative devono essere realizzate esattamente nel modo voluto, senza che interferiscano forze esogene (l'ambiente deve essere perfettamente prevedibile, controllato e accogliente per l'impresa)



Condizioni fortemente restrittive e poco realistiche



# Strategia emergente

1. Sussiste ordine in assenza di intenzionalità intorno a tale ordine
2. Esiste una coerenza nel tempo delle azioni, in quanto l'assenza di coerenza significa l'assenza di strategia



Anche la strategia emergente pura è rara in quanto è difficile pensare ad un'azione strategica senza alcuna intenzionalità

# Interazione tra strategia deliberata e strategia emergente

Strategia deliberata e strategia emergente sono due poli di un continuum lungo il quale si collocano le strategie effettive



- **Obiettivi** più o meno esplicitati, nitidi e fattibili
- **Controllo centrale delle sue azioni** più o meno vincolante e pervasivo
- **Il contesto** più o meno turbolento o generoso

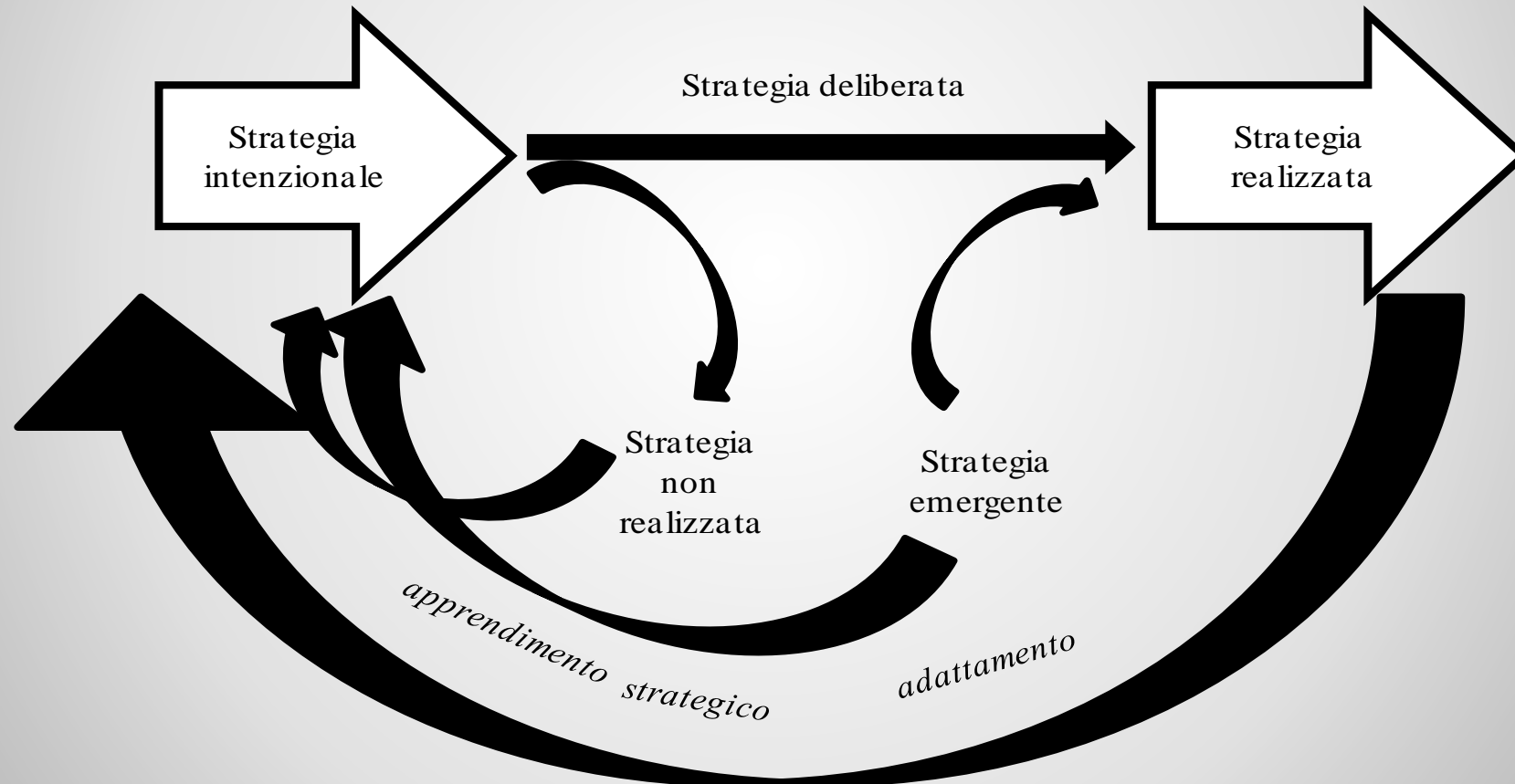
## L'esempio della strategia a "ombrello": strategia deliberatamente emergente

1. L'organo di governo definisce perimetri, linee generali e vincoli
2. Le diverse componenti della struttura specifica interpretano tali indicazioni
3. L'organo di governo verifica il comportamento delle componenti della struttura specifica e se questi si allontanano dalle indicazioni decide se: fermarli, ignorarli o adattarsi.
4. Nell'ultimo caso sarà l'organo di governo ad adattare la sua visione in funzione degli stimoli ricevuti (apprendimento strategico: raccogliere i segnali dall'esterno per adattarvi la propria strategia in itinere)

## In conclusione...

- Se l'organo di governo ha una visione del mondo cristallizzata e non è aperto nei confronti di una sua rivalutazione si priva di significative occasioni di feedback, di apprendimento e mette a repentaglio la capacità dell'impresa di essere, o rimanere, risonante con i suoi sovra sistemi. Anche se l'eccesso opposto è il rischio di non avere più nessuna direzione.
- lo scarto essenziale tra strategie deliberate ed emergenti è che mentre le prime sono rigidamente impennate su piani direzionali e pervasivi sistemi di controllo, le seconde sono plasticamente aperte all'apprendimento strategico
- gli schemi deliberati cambiano grazie e per mezzo delle strategie emergenti. "Le nuove strategie a volte hanno periodi di incubazione: mentre la vecchia strategia sta disgregandosi, una o più strategie emergenti si sviluppano in maniera periferica nell'organizzazione. Alla fine una di queste viene selezionata e formalizzata come nuova strategia intenzionale
- anche le strategie non realizzate sono un'opportunità di apprendimento in quanto forniscono all'organo di governo l'occasione di fare esperienza, di scoprire gli "errori" del sistema, ossia quegli schemi valoriali, quelle visioni, quelle decisioni e quelle azioni che hanno allontanato il sistema dalla condizione di consonanza (o di risonanza) con i sovra sistemi
- entrambi gli schemi di formazione di una strategia sono importanti e imprescindibili: andrebbero utilizzati in ottica complementare e non mutuamente escludente

# Formazione delle strategie e processi di business

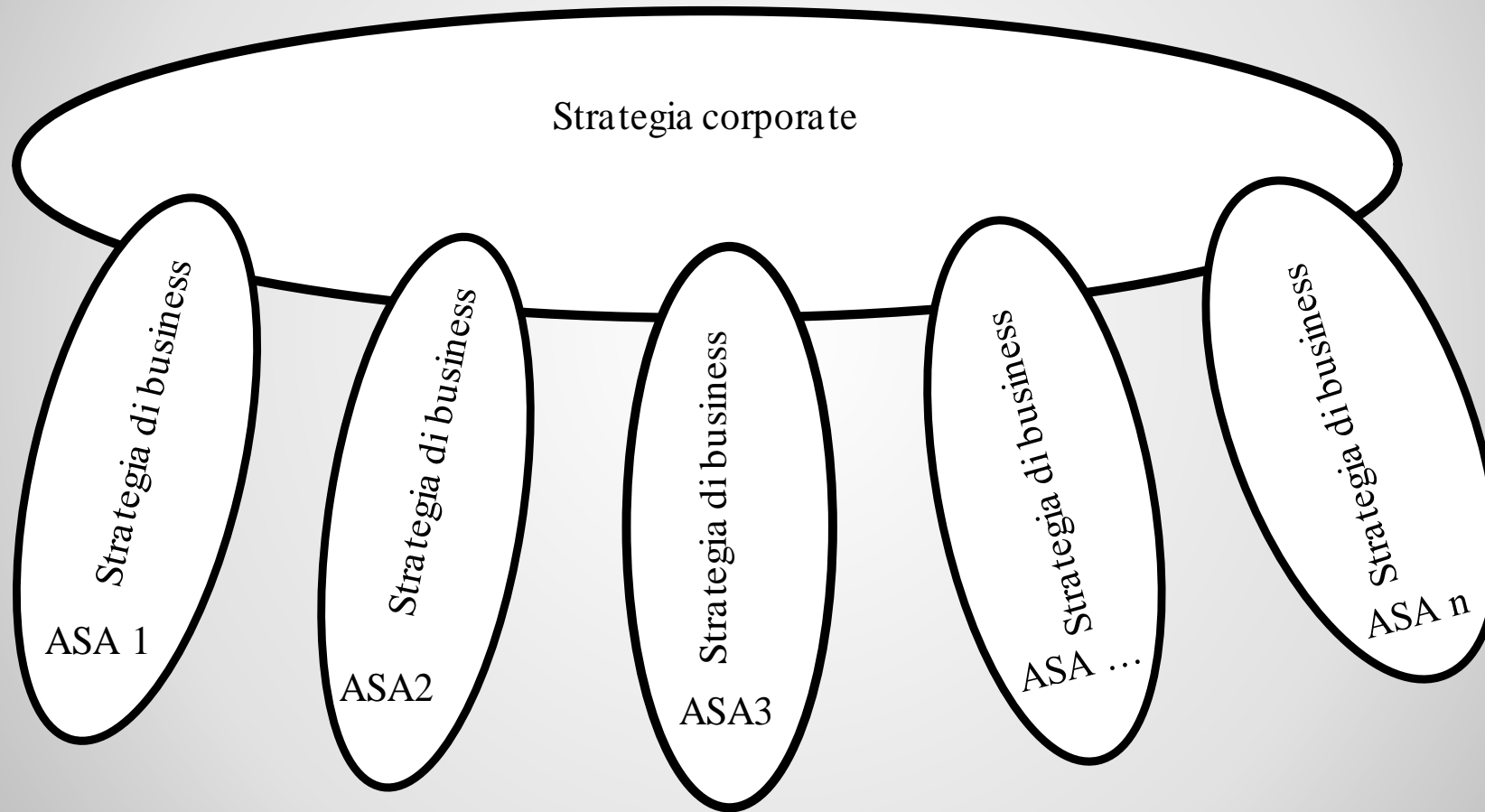


# Il processo di pianificazione strategica

Volendo schematizzare, rispetto alla natura dei problemi, al contenuto e agli obiettivi delle decisioni strategiche, la formulazione della strategia si sviluppa idealmente lungo due livelli:

1. Livello Business (*business-level strategy*): riguarda la strategia competitiva finalizzata al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo in un mercato circoscritto e ben identificato (ASA)
2. Livello Corporate (strategie di gruppo o *corporate-level strategy*): concerne l'elaborazione del piano globale di un'impresa diversificata:

# Il processo di pianificazione strategica



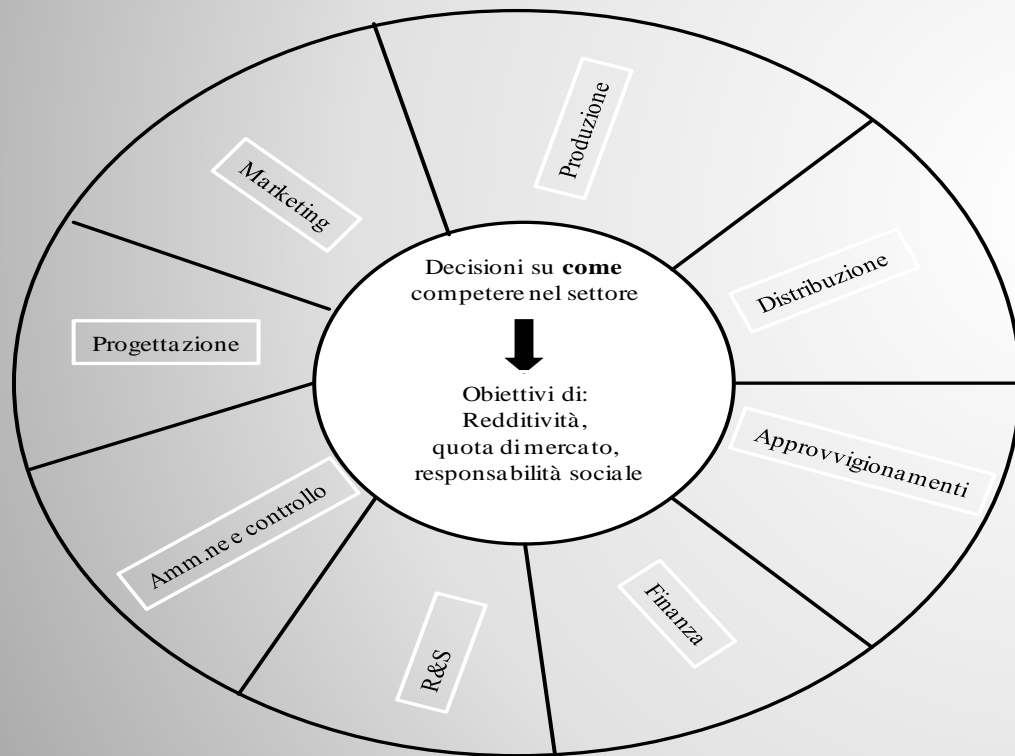
# Il livello business

- ha ad oggetto una specifica area strategica d'affari: riguarda lo spazio di iniziativa imprenditoriale all'interno di una certa arena competitiva delimitata da confini più o meno ampi
- Ha l'obiettivo di valorizzare/sviluppare certe competenze distintive per conseguire, difendere e rinforzare un certo vantaggio competitivo
- I problemi tipici riguardano la scelta di *chi* servire, *che cosa* offrire, *come* strutturarsi al fine di diventare o rimanere dominanti in una certa nicchia o segmento di mercato



# Il livello business

La strategia a livello business è allora quel fascio di decisioni orientate a prevenire lo strabismo tipico di una visione d'impresa a "compartimenti stagni" e, al contempo, a individuare e promuovere le possibili sinergie tra le varie funzioni



I raggi della ruota raffigurano le diverse funzioni che originano dal fulcro che ne orienta la distribuzione

# Il livello business

A livello di area d'affari, in base al tipo di vantaggio competitivo perseguito è possibile distinguere due categorie di strategie di base:

- **strategie basate sul vantaggio di costo:** tramite il raggiungimento di una scala efficiente degli impianti, il controllo dei costi fissi e di R&S, la specializzazione dei compiti e delle funzioni, un sistema di incentivi basato su obiettivi quantitativi.
- **strategie basate sul vantaggio di differenziazione :** tramite la valorizzazione del marchio, il design e alla qualità, servizio al cliente, capacità di ricerca e di innovazione e un forte coordinamento interfunzionale.

Nella maggior parte dei settori, la leadership di mercato è conquistata da un'impresa che coniuga l'efficienza di bassi costi con un'attrattiva di differenziazione: è la combinazione tra basso costo e differenziazione che rende appetibile l'offerta sotto il duplice profilo del prezzo e della qualità.

# Il livello corporate

La *corporate strategy* (o strategia di gruppo) è nella sua essenza una *growth idea*, un insieme di decisioni orientate a promuovere lo sviluppo dell'impresa nel lungo termine:

- a livello orizzontale (sviluppo di nuove combinazioni prodotto/mercato nello stesso settore o in nuovi settori)
- a livello verticale (lungo la filiera produttiva)
- a livello geografico (sviluppo di nuove aree di mercato nel paese d'origine o all'estero) -, che porta l'impresa progressivamente ad ampliare il suo raggio d'azione.

Si tratta in tutti i casi di decisioni non reversibili nel breve termine e che quindi segnano in maniera significativa e *path dependent* la storia di un'impresa.

# Il livello corporate: l'integrazione verticale

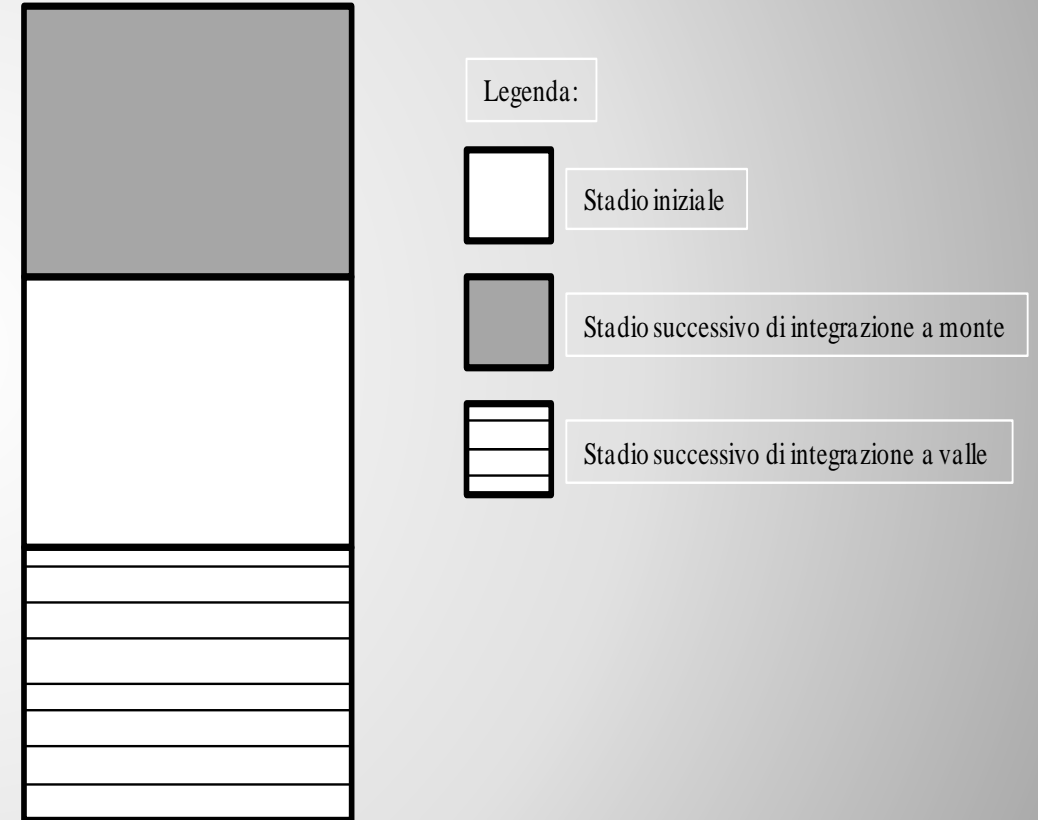
Internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate

- A monte: integrazione ascendente
- a valle: integrazione discendente



# Il livello corporate: l'integrazione verticale

**L'Integrazione è perfetta** quando:  
a) nel caso di integrazione ascendente, l'estensione del confine dell'impresa ad uno stadio produttivo a monte è tale che l'output generato dal nuovo stadio produttivo soddisfa esattamente tutto il bisogno dell'impresa per quel determinato bene; b) nel caso di integrazione discendente, l'estensione del confine d'impresa ad uno stadio produttivo a valle è tale che tutto l'output generato dallo stadio preesistente viene assorbito totalmente dal nuovo stadio a valle



# Il livello corporate: l'integrazione verticale

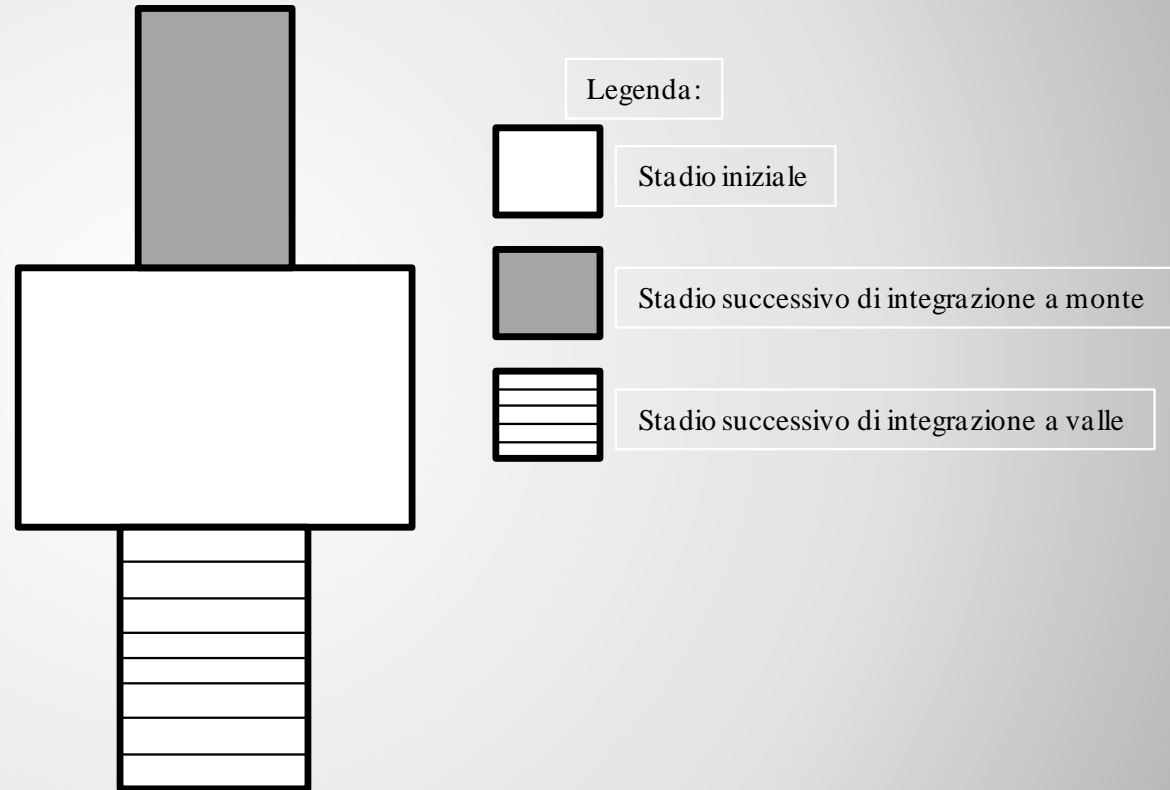
## ➤ L'integrazione è eccedente

quando: a) nell'ipotesi di integrazione ascendente, la capacità produttiva del nuovo stadio a monte è in eccesso rispetto al fabbisogno dello stadio preesistente; b) nell'ipotesi di integrazione discendente, la capacità produttiva del nuovo stadio a valle è in eccesso rispetto ai volumi quantitativi di output prodotti internamente a livello di stadio preesistente



# Il livello corporate: l'integrazione verticale

**L'integrazione è parziale** (o incompleta) quando: a) nell'ipotesi di integrazione ascendente, l'output generato dal nuovo stadio produttivo a monte non è sufficiente al soddisfacimento integrale del fabbisogno espresso dallo stadio preesistente; b) nell'ipotesi di integrazione discendente, la capacità produttiva del nuovo stadio a valle non è tale da assorbire tutto l'output generato dal preesistente stadio a monte





# Make or Buy?

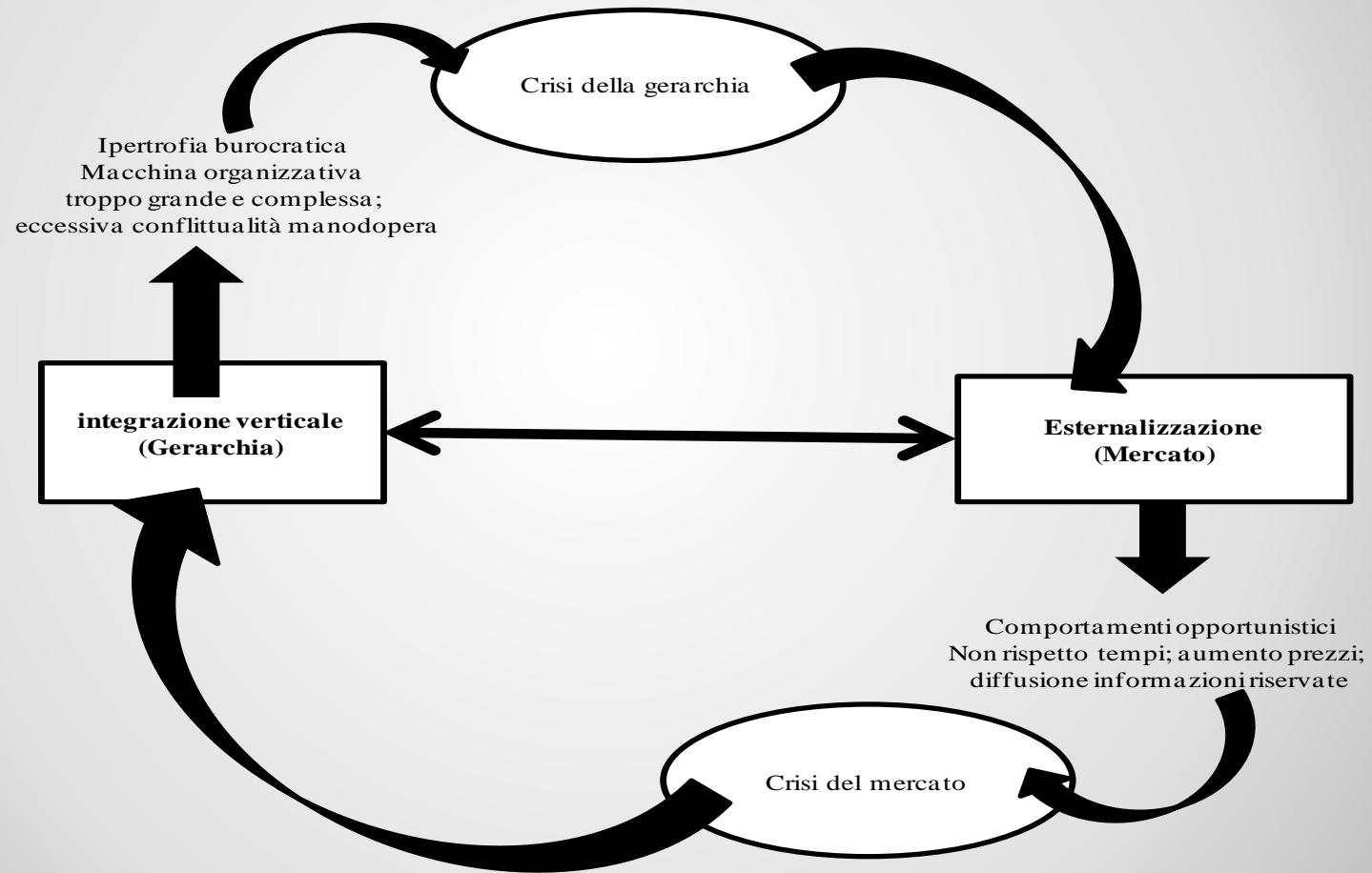
Nel complesso, l'integrazione verticale si ricollega alle decisioni **make or buy**, ossia a quel fascio di decisioni che hanno ad oggetto la scelta tra l'alternativa di realizzare internamente all'impresa una qualche attività (**make**) e quella invece di esternalizzarla a terze imprese (**buy**).

Le condizioni al verificarsi delle quali si dovrebbe propendere per la soluzione *make* sono:

- il mercato fallisce: esso è eccessivamente rischioso e inaffidabile;
- le imprese operanti negli stadi adiacenti, monte a e valle, hanno un potere di mercato superiore a quello delle imprese operanti nello stadio attuale dell'impresa focale;
- l'integrazione creerebbe o aumenterebbe il potere di mercato elevando barriere all'entrata o consentendo una discriminazione dei prezzi tra i segmenti di mercato dal lato della domanda;
- il mercato è allo stato nascente o comunque è giovane e le imprese, in ottica di medio-lungo termine, debbono integrarsi per controllarne più efficacemente lo sviluppo.



# La gerarchia come risposta ai fallimenti di mercato; il mercato come risposta ai fallimenti della gerarchia

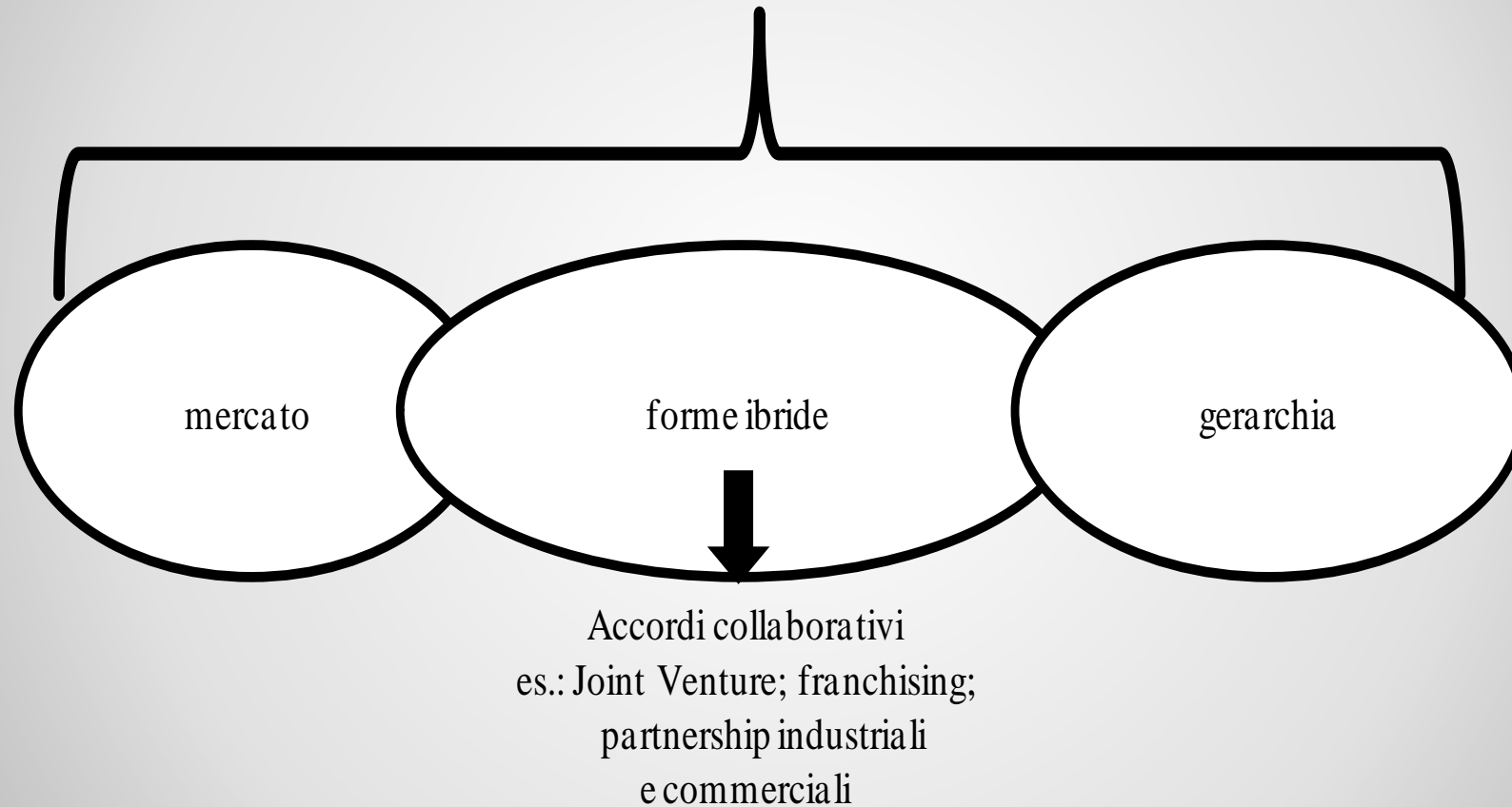


# Strategie di quasi integrazione

Soluzioni imperniate su *accordi di collaborazione* tra imprese, sanciti da intese più o meno formali, e finalizzate a raggiungere obiettivi comuni tramite la condivisione di risorse -materiali, immateriali e finanziarie-, rischi e obblighi. Le condizioni al verificarsi delle quali si dovrebbe propendere per la soluzione *make sono*:

- hanno i connotati del mercato, perché coinvolgono attori giuridicamente ed economicamente autonomi ed in parte
- hanno i connotati della gerarchia perché le imprese sono avvinte da forti interdipendenze e condividono obiettivi, risorse e rischi quasi operassero sotto lo stesso tetto
- non configurano un mercato puro, perché non si risolvono in scambi spot di "cosa contro prezzo", ma implicano un orizzonte di medio lungo termine, rapporti fiduciari e poggiano su variabili di scelta che non si riducono alla mera valutazione del prezzo
- non sono "gerarchia pura" perché mancano di una caratteristica fondamentale che connota questa forma di organizzazione delle attività economiche: la supervisione diretta.

# Strategie di quasi integrazione



# La diversificazione di prodotto: l'ingresso in nuovi business

In base ad un grado crescente di diversificazione si distingue tra:

- **La diversificazione non correlata** (*unrelated diversification*) caratterizza quelle imprese in cui ciascun business genera meno del 70% dei ricavi e in cui i legami tra business sono assolutamente deboli se non addirittura assenti sia sotto il profilo tecnologico che di mercato.
- **La diversificazione limitata** (*limited diversification*) include sia le imprese *single business* (imprese con più del 95% dei ricavi concentrato in un solo settore) sia le imprese *dominant business* (imprese in cui una percentuale di ricavi tra il 70 e il 90% proviene da un solo settore).
- **La diversificazione correlata** (*related diversification*) Si ha **correlazione stretta** quando ciascun business genera meno del 70% del fatturato e le varie aree d'affari sono avvinte da molteplici e pregnanti interdipendenze, da condivisione di risorse e competenze, di segmenti di mercato o interdipendenze di tipo verticale. Si parla di **correlazione collegata** quando ciascun business genera meno del 70% dei ricavi e le diverse aree d'affari presentano interdipendenze più lasche rispetto al caso precedente perché hanno meno *asset* e competenze in comune e sono interessate da scambi di fornitura più radi.

# La diversificazione di prodotto: l'ingresso in nuovi business

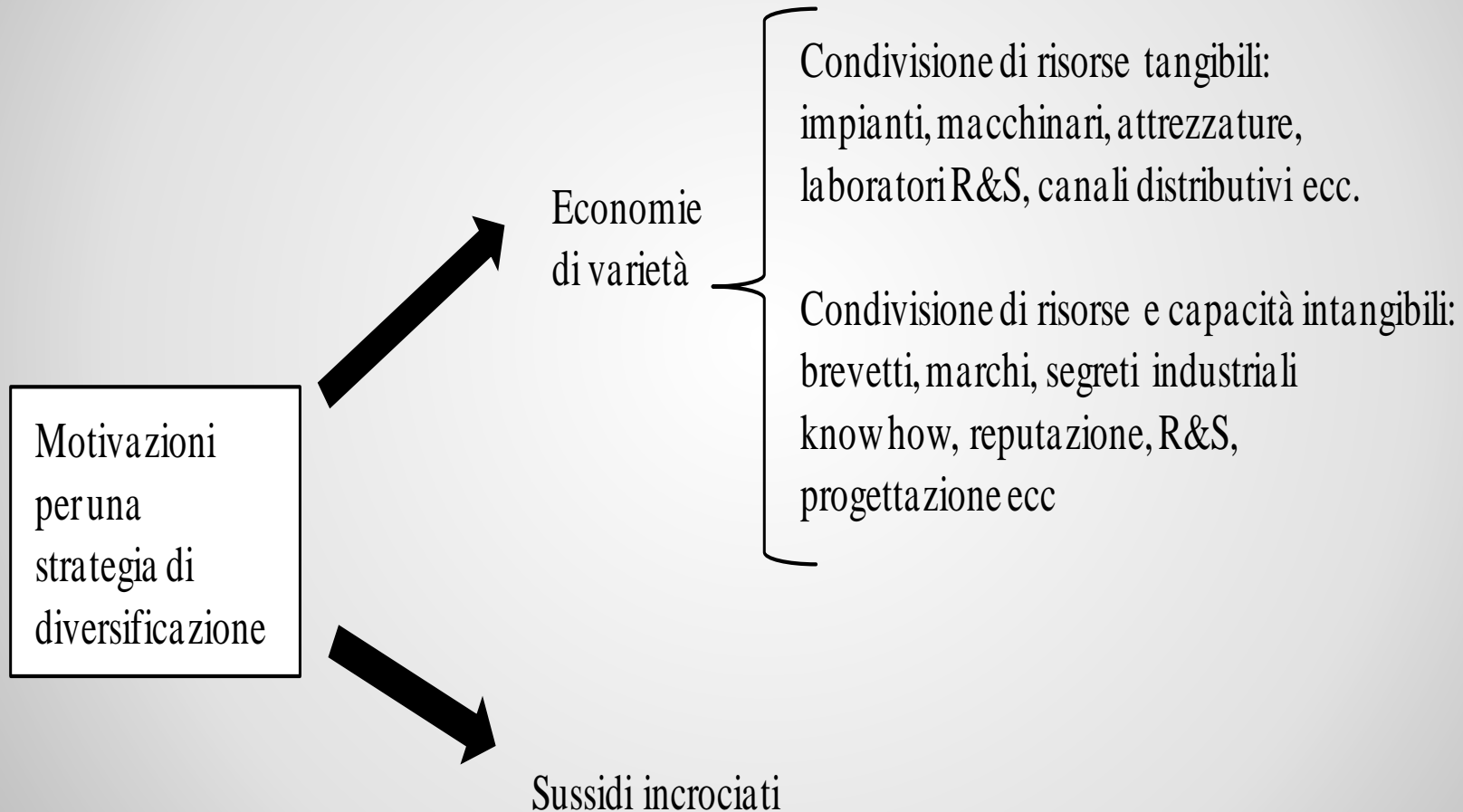
In base ad un grado crescente di diversificazione si distingue tra:

- **La diversificazione non correlata** (*unrelated diversification*) caratterizza quelle imprese in cui ciascun business genera meno del 70% dei ricavi e in cui i legami tra business sono assolutamente deboli se non addirittura assenti sia sotto il profilo tecnologico che di mercato.
- **La diversificazione limitata** (*limited diversification*) include sia le imprese *single business* (imprese con più del 95% dei ricavi concentrato in un solo settore) sia le imprese *dominant business* (imprese in cui una percentuale di ricavi tra il 70 e il 90% proviene da un solo settore).
- **La diversificazione correlata** (*related diversification*) Si ha **correlazione stretta** quando ciascun business genera meno del 70% del fatturato e le varie aree d'affari sono avvinte da molteplici e pregnanti interdipendenze, da condivisione di risorse e competenze, di segmenti di mercato o interdipendenze di tipo verticale. Si parla di **correlazione collegata** quando ciascun business genera meno del 70% dei ricavi e le diverse aree d'affari presentano interdipendenze più lasche rispetto al caso precedente perché hanno meno *asset* e competenze in comune e sono interessate da scambi di fornitura più radi.

# Le motivazioni della diversificazione

- ricerca delle sinergie che possono sprigionarsi dal giocare in business complementari a livello di mercati forniti, di tecnologie, di attività di R&S, di catene distributive, di marchi condivisi ecc.
- la ricerca di economie di scopo: Se un certo fattore produttivo viene impiegato per la realizzazione di due output e il fattore in parola è disponibile solo in lotti minimi, allora una singola impresa che realizza entrambi i prodotti può "spalmare" il costo di quel fattore su un volume di output maggiore e abbattere il costo unitario di entrambi gli output.
- realizzare sussidi incrociati tra i diversi business, vantaggio comune, come vedremo tra breve, alla diversificazione di area geografica. Se attaccata nell'arena competitiva, l'impresa monobusiness si trova in posizione di svantaggio, non potendo fare affidamento sul flusso di reddito prodotto da altre aree d'affari. Il fatto di giocare in diverse ASA consente invece di utilizzare il *cash flow* prodotto in una per sostenere quelle in cui l'impresa si trova in difficoltà

# Le motivazioni della diversificazione





# La diversificazione geografica

	<b>Modello organizzativo multinazionale</b>
<b>Profilo generale</b>	Classico schema organizzativo adottato dalle imprese europee che hanno intrapreso l'internazionalizzazione all'inizio del Novecento. A causa dell'elevata influenza della proprietà familiare, i processi organizzativi si fondavano su relazioni personali e su contatti informali più che su strutture e sistemi formali. Il controllo e il coordinamento si realizzavano soprattutto attraverso il rapporto personale con l'alta direzione e i responsabili delle consociate. Questo processo di controllo veniva integrato con semplici sistemi di controllo finanziario, per consentire il consolidamento contabile e per gestire i flussi di capitale e il rimpatrio dei dividendi.
<b>Visione dell'OdG</b>	L'OdG considera le attività estere come un portafoglio di imprese indipendenti
<b>Modello di controllo</b>	Rapporti informali tra sede e consociate, integrati da semplici controlli finanziari
<b>Modello di accentramento/ decentramento</b>	Decentralizzazione di molti beni, responsabilità e decisioni importanti



# La diversificazione geografica

	<b>Modello organizzativo internazionale</b>
<b>Profilo generale</b>	Modello e relativi processi divenuti dominanti nel secondo dopoguerra. L'obiettivo principale delle imprese che si internazionalizzano in quel periodo fu quello di trasferire conoscenze ed expertise agli ambienti stranieri meno progrediti dal punto di vista tecnologico e del mercato. Sebbene le consociate locali fossero spesso libere di adattare i nuovi prodotti o le nuove strategie, la loro dipendenza dalla casa madre per quanto concerneva i nuovi prodotti, processi, idee esigeva un coordinamento e un controllo da parte delle sedi centrali molto maggiori di quelli previsti per la classica organizzazione multinazionale.
<b>Visione dell'OdG</b>	L'OdG considera le attività estere come appendici della sede centrale
<b>Modello di controllo</b>	Il controllo esercitato dalla casa madre sulle sedi operative estere è di tipo amministrativo: sistemi formali di pianificazione e di controllo di gestione consentono un più stretto collegamento tra sede e consociate
<b>Modello di accentrimento / decentramento</b>	Decentralizzazione di molti beni, risorse, responsabilità e decisioni, ma sotto controllo della sede.

# La diversificazione geografica

	<b>Modello organizzativo globale</b>
<b>Profilo generale</b>	Si tratta di una tra le prime forme organizzative adottata dai pionieri dell'internazionalizzazione, come H. Ford e J.D. Rockefeller, che costruirono impianti per la produzione su scala globale di prodotti standardizzati da spedirsi in tutto il mondo, nell'ambito di una strategia centrale strettamente controllata. Il modello venne poi fatto proprio da molte imprese giapponesi (es. Toyota) negli anni Settanta e Ottanta.
<b>Visione dell'OdG</b>	L'OdG tratta le attività all'estero solo come canali di trasmissione verso un mercato globale unificato
<b>Modello di controllo</b>	Stretto controllo centrale sulle decisioni, sulle risorse e sulle informazioni.
<b>Modello di accentrimento /decentramento</b>	Centralizzazione della maggior parte dei beni, delle risorse, delle responsabilità e delle decisioni.

# La diversificazione geografica

	<b>Modello organizzativo transnazionale</b>
<b>Profilo generale</b>	È il modello più recente. Essa si contraddistingue per i numerosi e complessi collegamenti tra sede centrale e sedi periferiche che rendono altamente interdipendenti le unità organizzative operanti su scala mondiale.
<b>Visione dell'OdG</b>	L'OdG vede il sistema impresa come network internazionale altamente integrato in cui deve essere favorita la specializzazione a livello locale e lo scambio virtuoso di conoscenze tra consociate al fine di promuovere l'apprendimento organizzativo e un'impresa che si configuri come una vera e propria global learning organization.
<b>Modello di controllo</b>	Grandi flussi di componenti, prodotti, risorse, persone e informazioni tra unità interdipendenti.
<b>Modello di accentramento o/ decentramento</b>	Risorse e capacità distribuite e specializzate; ogni sede mette a disposizione delle altre unità le proprie competenze e conoscenze core (tecnologiche, organizzative, gestionali).