

Studi e Ricerche di Economia Aziendale

Collana fondata da LUCIANO MARCHI
Diretta da STEFANO MARASCA

Il sistema di
controllo strategico:
evoluzione, finalità, strumenti

a cura di

Stefano Marasca e Cristiana Cattaneo



G. Giappichelli Editore – Torino

Capitolo 1

L'evoluzione della strategia aziendale tra teoria e prassi *

Stefano Marasca e Roberta Ciccola

SOMMARIO: 1.1. Considerazioni introduttive. – 1.2. L'evoluzione degli approcci alla strategia aziendale. – 1.2.1. Il concetto di strategia aziendale: le origini. – 1.2.2. Gli studi sulla Pianificazione Strategica. – 1.2.3. La transizione degli anni '80-'90: la *Resource-Based View* e la *Competence-Based Theory*. – 1.2.4. Dalla Pianificazione Strategica al Management Strategico. – 1.3. Le tendenze più recenti: gli studi sullo *strategizing*. – 1.4. Considerazioni conclusive.

1.1. Considerazioni introduttive

I mutamenti ambientali degli ultimi decenni hanno accompagnato l'affermazione di nuove leve del vantaggio competitivo e aumentato l'esigenza di governo dell'organizzazione aziendale. Di fronte all'intensificarsi della complessità del contesto di riferimento è cresciuta la necessità di possedere soluzioni manageriali per la gestione aziendale e sono mutati i fattori che incidono sul conseguimento di un successo durevole. Questi mutamenti hanno influito sull'evoluzione del concetto di strategia aziendale e hanno cambiato il modo stesso di intendere e gestire la strategia nel corso degli anni.

L'obiettivo del presente capitolo è quello di fornire una panoramica sintetica ma esaustiva degli studi sul tema della strategia aziendale e dei principali strumenti utilizzati nella prassi, dalle origini fino ai giorni nostri.

Sin dai primi studi risalenti agli anni '60 del secolo scorso, il tema della strategia aziendale è stato costantemente oggetto di interesse sia da parte della letteratura accademica che del mondo operativo. Dopo un iniziale filone di studi focalizzato sulla Pianificazione Strategica, gli anni '80 e '90 hanno segnato una prima discon-

* Sebbene il capitolo sia frutto di un lavoro congiunto, i paragrafi 1.1., 1.2.1. e 1.2.2. sono attribuiti a Stefano Marasca, mentre i paragrafi 1.2.3., 1.2.4, 1.3 e 1.4 sono attribuiti a Roberta Ciccola.

tinuità spostando l'attenzione verso le dinamiche interne e le risorse possedute dall'impresa. Tuttavia, è con il concetto di strategia emergente introdotto da Henry Mintzberg che l'approccio della Pianificazione Strategica viene messo definitivamente in discussione. A questi filoni di studi, si sono affiancate negli ultimi anni ulteriori prospettive teoriche ed operative che offrono, in risposta alle sfide dei moderni contesti competitivi, nuovi spunti di riflessione e chiavi interpretative, tra cui il filone di studi sullo *strategizing*. Il capitolo si conclude con alcune considerazioni di sintesi circa le potenzialità e criticità delle diverse prospettive analizzate.

1.2. L'evoluzione degli approcci alla strategia aziendale

1.2.1. Il concetto di strategia aziendale: le origini

La strategia rappresenta uno dei concetti più pervasivi dei tempi moderni al punto che è stato affermato che viviamo nell'“age of strategy” [CARTER, 2013, p. 1047]. Il linguaggio e le pratiche strategiche permeano, infatti, tutti gli aspetti della società attuale, tanto che è difficile trovare un contesto in cui non si utilizzino termini come *mission* e *vision* o non si elaborino strategie [CARTER, WHITTLE, 2018]. Organizzazioni di ogni dimensione e settore hanno scelto o sono state in qualche modo costrette ad utilizzare strumenti, tecniche e logiche di gestione strategica [WHITTLE, CARTER, 2020], mentre non essere “strategici” sembra essere diventato sinonimo di scarsa competenza e lungimiranza [CARTER, WHITTLE, 2018].

Il concetto di strategia nasce in ambito militare e, come appena affermato, può essere applicato ai più svariati ambiti del comportamento umano, dalla politica, alle relazioni internazionali, all'economia [BERETTA ZANONI, VERNIZZI, 2020]; nel prosieguo del capitolo, tuttavia, ci si focalizzerà sul governo strategico delle aziende e quindi sul concetto di strategia aziendale.

Nella pratica manageriale il termine strategia si afferma inizialmente negli Stati Uniti a partire dagli anni '50. Uno dei primi a parlare di strategia aziendale, sebbene non ancora in modo organico, è stato Peter Drucker che ha definito la strategia come un insieme di decisioni relative all'attività presente e futura dell'azienda, considerati opportunità e vincoli del contesto esterno [DRUCKER, 1954]. In maniera simile, pur non parlando direttamente di strategia, Philip Selznick conia alcuni dei termini fondamentali per i successivi studi di strategia, come quello di “competenze distintive” [SELZNICK, 1957].

Dopo queste prime elaborazioni teoriche, la strategia si afferma come autonomo oggetto di studio con l'opera di Alfred Chandler, capostipite del cosiddetto approccio “classico”. Per lo studioso la strategia consiste nella determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa e nell'adozione delle azioni necessarie per il loro conseguimento [CHANDLER, 1962]. Inoltre, nella lettura fornita da

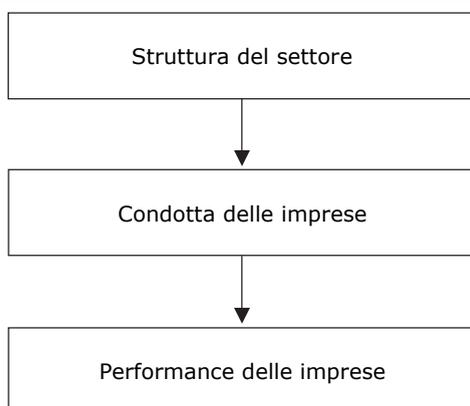
Chandler la scelta di un determinato percorso strategico rappresenta una risposta alle dinamiche ambientali ed è il risultato della capacità dell'azienda di interpretare e adattarsi agli input provenienti dal contesto esterno. Da ciò consegue uno degli elementi centrali dell'opera dello studioso, che riguarda il rapporto tra strategia e struttura organizzativa: l'adattamento dell'azienda alle dinamiche ambientali implica l'adozione di un assetto organizzativo coerente, pertanto le formule organizzative adottate sono mutevoli e cambiano in relazione alle scelte strategiche.

L'opera dell'autore influenzerà una prima generazione di studiosi di strategia aziendale conosciuti sotto il nome di "scuola harvardiana". Tali studiosi, come ad esempio Ken Andrews [1971], svilupperanno ulteriormente la definizione di Chandler, avendo tuttavia come comune denominatore un concetto esteso di strategia, che comprende sia i fini perseguiti dall'azienda che le modalità per raggiungerli.

Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocations of resources necessary for carrying out these goals [CHANDLER, 1962, p. 13].

Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intend to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its stakeholders, employees, customers, and communities [ANDREWS, 1971, p. 13].

Le caratteristiche di questi primi studi in materia strategica sono ben esplicitate da uno degli strumenti elaborati dalla scuola harvardiana: il modello Struttura-Condotta-Performance. Secondo tale modello il comportamento strategico d'impresa dipende dalle caratteristiche del settore industriale di appartenenza.



Fonte: Nostra rielaborazione.

Nello specifico, tale modello lega i risultati di un'impresa (la sua performance) al suo comportamento (la condotta) che a sua volta è fortemente condizionato dalla struttura del settore industriale di appartenenza. La dimensione fondamentale è, dunque, rappresentata dal settore economico di riferimento e secondo tale logica le imprese devono rispettare le regole del gioco scritte all'esterno; chi si adatta prima e meglio a tali regole si afferma e vince.

Ogni componente del modello deriva da una serie di variabili, di cui molte sono considerate non controllabili dall'azienda. La struttura del settore, che guida il comportamento delle imprese, è costituita da elementi come il numero delle imprese, le barriere all'ingresso del settore e la sua concentrazione. La struttura, inoltre, è determinata dalle condizioni di base del mercato, considerate variabili esogene del modello e perciò non modificabili dalle imprese come la tecnologia, l'elasticità della domanda, il tasso di crescita della domanda. La condotta delle imprese, invece, comprende l'insieme delle scelte aziendali relative, ad esempio, alle politiche di prezzo e di prodotto. Infine, la performance indica i risultati ottenuti dall'impresa nello svolgimento della sua attività in termini di fatturato, profitto, quota di mercato.

Tale paradigma non ha avuto molto successo poiché presuppone un comportamento passivo da parte delle imprese, di adattamento alle condizioni esterne, il quale può essere governato indirettamente dalle condizioni di base della domanda e dell'offerta o dalle politiche pubbliche in determinati settori.

1.2.2. Gli studi sulla Pianificazione Strategica

Prendendo le mosse dalla scuola harvardiana, un altro lavoro fondativo della strategia aziendale è quello di Igor Ansoff [1965] a cui viene attribuita la paternità di un nuovo filone di studi denominato della Pianificazione Strategica, ulteriormente sviluppato tra gli anni '70 e '80 da una serie di studiosi tra cui Hofer e Schendel [1978].

Rispetto alla scuola harvardiana, questi studiosi hanno proposto una definizione più ristretta di strategia, circoscrivendola alle modalità per perseguire dati fini e obiettivi di fondo, che risultano formulati a monte. La strategia viene, quindi, definita come l'enunciazione dei principali mezzi che l'impresa utilizzerà, vincoli ambientali permettendo, per cercare di raggiungere i propri obiettivi [HOFER, SCHENDEL, 1978]. Ne risulta una concezione di strategia piuttosto ridimensionata, come mezzo per il raggiungimento degli obiettivi strategici e influenzata dalle variabili ambientali esterne.

Tale visione strumentale della strategia, come modalità attraverso cui raggiungere risultati preventivati, fa sì che l'attenzione di organizzazioni, consulenti

ti e accademici venga posta sul processo di pianificazione strategica¹, in particolare sui suoi aspetti tecnici e formali, e sull'elaborazione di una serie di strumenti analitici che hanno avuto successivamente varie applicazioni in ambito consulenziale.

La pianificazione strategica può essere definita come un processo di fasi sequenziali volto ad esprimere l'orientamento strategico dell'impresa, dato dagli obiettivi di medio-lungo termine e dalle azioni da attuare. In quanto altamente formalizzata, la pianificazione strategica permette di giungere all'elaborazione delle strategie tramite un processo controllato e consapevole. Il piano strategico, che è l'output di questo processo, contiene i principali obiettivi di medio lungo-termine e le principali linee di azione, cioè le strategie da realizzare per conseguire quegli obiettivi². Tali linee di azione riguardano scelte che hanno effetti di lunga durata e sono irreversibili nel breve periodo, come le scelte in merito all'ammontare di risorse da utilizzare e alle politiche che ne governano l'acquisizione.

Come appena sottolineato, il processo di pianificazione strategica avviene attraverso una sequenza di fasi prestabilite e ben scandite. È un processo estremamente razionale e alle diverse fasi vengono associati precisi strumenti per realizzarle.



Fonte: Nostra rielaborazione.

La prima fase è quella dell'analisi dell'ambiente esterno e della concorrenza, in cui l'azienda analizza l'ambiente in cui andrà ad operare; solitamente in questa fase ci si serve di strumenti come quello visto precedentemente, il modello struttura-condotta performance, o dell'analisi di settore³. Le fasi successive consistono nell'individuazione e valutazione delle opzioni strategiche. In queste fasi si individuano le possibili opzioni in termini di obiettivi e azioni strategi-

¹ L'enfasi posta sulla pianificazione è dimostrata anche dalla nascita nel 1969 della rivista *Long Range Planning*, punto di riferimento imprescindibile in quegli anni per studiosi di strategia e *practitioners*.

² De Wit e Meyer [2014] identificano una serie di vantaggi che derivano dalla pianificazione, identificati nelle seguenti funzioni: *direction, commitment, coordination, optimization, programming*.

³ Per approfondimenti sull'analisi di settore, si rinvia al capitolo 4 del presente volume.

che, le quali vengono messe a confronto attraverso strumenti di valutazione quantitativa e qualitativa (che verranno approfonditi successivamente nel corso del paragrafo). Con questa fase termina il momento analitico del processo, in cui si raccolgono ed elaborano le informazioni necessarie. Lo step successivo è quello della scelta della strategia, o meglio, della sua formulazione, che per l'approccio della Pianificazione Strategica rappresenta la fase cruciale. Lo step finale è quello dell'attuazione della strategia, in cui la struttura organizzativa si mobilita per implementare la strategia formulata.

Gli assunti di base e i tratti distintivi della pianificazione strategica sono teorizzati dalla cosiddetta scuola razionalistica e riflettono alcune caratteristiche del contesto di riferimento di quegli anni, come la prevedibilità e la semplicità dell'ambiente e la possibilità di operare in condizioni di certezza. I principali assunti sono i seguenti:

- **perfetta razionalità degli operatori:** si presuppone che i soggetti prendano le loro decisioni sulla base di valutazioni razionali e di convenienza economica;
- **focus su attività di tipo cognitivo-razionale:** la pianificazione strategica è basata sulla raccolta delle informazioni e sulla loro elaborazione, piuttosto che su aspetti come la creatività e l'intuito, in modo da individuare linee di azione alternative e selezionare la scelta ottimale perseguibile;
- **focus sulla formulazione della strategia e sulla strategia deliberata:** come già evidenziato, il processo di pianificazione si concentra sulla formulazione della strategia anziché sulla sua attuazione. Quest'ultima viene considerata alla stregua di un "task" manageriale. Se sono stati definiti correttamente gli obiettivi e se la strategia pianificata è implementata in maniera conforme rispetto a quanto prestabilito, gli obiettivi strategici risultano "automaticamente" raggiunti. L'unica strategia che conta è quella deliberata, qualsiasi cosa emerga senza essere stato pianificato non è considerabile strategia [DE WIT, MEYER, 2014].

Dalla rigida distinzione tra formulazione e attuazione deriva, inoltre, il fatto che l'azione risulta sempre successiva alla definizione della strategia⁴ e che la strategia deliberata, salvo minacce o opportunità rilevanti, rimanga immutata nell'arco di tempo preso in esame dal piano, solitamente dai 3 ai 5 anni.

In questo contesto, il ruolo di "stratega" è rivestito dal CEO (e in generale dagli organi di *governance*) in un approccio rigorosamente di tipo *top-down*, in cui i vertici prendono le decisioni e i livelli gerarchici inferiori gli danno attua-

⁴ "Think before you act" è una sorta di motto della Pianificazione Strategica. A tal proposito De Wit e Meyer affermano che "Deliberateness refers to the quality of acting intentionally. When people act deliberately, they 'think' before 'do'. They make a plan and then implement the plan" [DE WIT, MEYER, 2014, p. 345].

zione. Non è previsto cioè che i livelli gerarchici inferiori possano offrire idee e contributi alla progettazione della strategia.

Come affermato precedentemente, il filone della Pianificazione Strategica è caratterizzato dall'elaborazione di una serie di strumenti, elaborati soprattutto da parte di società di consulenza, per lo svolgimento delle varie fasi del processo strategico. Tra i diversi strumenti proposti, quelli che hanno avuto maggior successo sono le matrici di portafoglio. In particolare, si segnalano due matrici, elaborate dalla *Boston Consulting Group* (BCG) e da *General Electric-McKinsey*, utilizzate nelle fasi di individuazione e valutazione delle opzioni strategiche, in via preliminare alla scelta definitiva della strategia.

La matrice Boston Consulting Group

La matrice BCG è uno strumento che ha come scopo quello di fornire suggerimenti per allocare le risorse su un determinato portafoglio di attività, costituito in primis dalle Aree Strategiche di Affari (ASA), ma anche da prodotti o mercati [HENDERSON, 1970; HAX, MAJLUF, 1983; ZAN, 1985].

La matrice incrocia due variabili: la quota di mercato, che indica la capacità di competere dell'impresa, e il tasso di crescita del mercato, che sintetizza il potenziale di liquidità e profitti del mercato⁵.

Dall'incrocio delle due variabili, distinte in base al livello alto-basso, si ottengono quattro quadranti:

- *star*: è il quadrante che presenta un'alta quota di mercato e un alto tasso di crescita del settore. Sono business promettenti che permettono di continuare ad avere spazi di crescita ed ottenere profitti. Il suggerimento connesso a questo posizionamento è quello di investire per difendere la posizione di mercato e ottenere nuove quote;
- *question mark*: è il quadrante che presenta un alto tasso di crescita ma una bassa quota di mercato. È il posizionamento più incerto, per il quale non ci sono chiare indicazioni operative poiché il tasso di crescita li rende business promettenti e spingerebbe a puntare su di essi con il rischio, tuttavia, di non riuscire ad intercettare i profitti attesi e ampi volumi;

⁵ La formulazione originaria della matrice BCG prevedeva come variabile di riferimento la quota di mercato assoluta [HENDERSON, 1970]. Alla luce della difficoltà nel calcolo di tale variabile e nella definizione dei confini del settore, nelle versioni successive sono state effettuate delle semplificazioni ed è stata proposta come *proxy* la quota di mercato relativa, data dal rapporto tra il fatturato dell'azienda e il fatturato del concorrente più forte sul mercato. Va evidenziato, tuttavia, che con gli strumenti di raccolta e di calcolo dei dati attualmente disponibili anche la determinazione della quota di mercato assoluta risulta ad oggi più agevole e, quindi, utilizzabile.

Il tasso di crescita del settore è dato invece, dal tasso di crescita atteso dei volumi complessivi del settore di riferimento [HAX, MAJLUF, 1983].

- *cash cow*: in questo quadrante si ha un'ampia quota di mercato ma un tasso di crescita basso, quindi si tratta di business che garantiscono un buon gettito finanziario, trainato da un'alta quota di mercato e che assorbono limitate risorse perché non destinati a crescere. Il suggerimento è quello di investire le risorse necessarie per proteggere le posizioni di mercato acquisite e conseguire tutto il cash flow possibile che il settore riesce a generare in maniera residua, per poi sfruttarlo nelle *star* o in investimenti alternativi;
- *dog*: tale quadrante si caratterizza per una quota di mercato e un tasso di crescita bassi. Sono business che generano scarsi flussi di cassa e che richiedono, per essere mantenuti, un ammontare di risorse spesso superiori ai flussi in entrata. Il suggerimento è quello di ridurre gli investimenti al minimo e abbandonare progressivamente l'ASA.



Fonte: HAX, MAJLUF, 1987, nostro adattamento.

La matrice BCG rappresenta un valido strumento per orientare l'individuazione e la valutazione delle differenti opzioni strategiche, tuttavia non è esente da una serie di limiti applicativi e teorici. Innanzitutto, la matrice non spiega le dinamiche di creazione di valore che dipendono dalle sinergie tra diverse ASA. In secondo luogo, non viene preso in considerazione il fatto che puntare su una determinata ASA può essere sì fonte di un vantaggio competitivo, ma anche di elevatissimi costi fissi difficilmente smobilizzabili. Inoltre, la matrice assume come presupposto l'ipotesi, poco realistica, dell'indipendenza finanziaria dell'azienda, non prevedendo la possibilità di reperire capitale all'esterno e consi-

derando praticamente le risorse finanziarie come disponibili all'infinito.

Infine, la matrice BCG porta con sé un errore teorico relativo all'algoritmo finanziario, che in alcune formulazioni successive è stato elaborato per il calcolo del flusso di cassa atteso:

$$FCN = (ROI - g) * CI$$

FCN: flusso di cassa netto generato/assorbito dalla gestione caratteristica dell'ASA

ROI: redditività del capitale investito nell'ASA

g: tasso di crescita del capitale investito nell'ASA

CI: ammontare del capitale investito nell'ASA

Il flusso di cassa, infatti, pur essendo una grandezza finanziaria viene calcolato utilizzando grandezze di tipo economico, più facilmente reperibili, che non trovano però riflesso sulla dinamica del *cash-flow*. I risultati attesi in termini di FCN nei quadranti, pertanto, possono risultare devianti.

La matrice General Electric-McKinsey

Nel tentativo di ovviare alle principali criticità e ai problemi applicativi riscontrati nell'utilizzo della matrice BCG, sono state proposte altre matrici di portafoglio tra cui quella elaborata da *General Electric* e *McKinsey*.

Tale matrice ha uno scopo prettamente informativo e ha come obiettivo principale quello di valutare la posizione strategica delle ASA aziendali [ZAN, 1985]. Le variabili utilizzate per l'analisi sono anche in questo caso due: il grado di attrattività del settore di riferimento e la capacità competitiva dell'azienda. Le variabili di riferimento sono in realtà molto simili a quelle della BCG, ma se quest'ultima utilizzava sostanzialmente delle *proxy* rappresentate dalla quota di mercato e dal tasso di crescita del settore, per esprimere rispettivamente la capacità di competere dell'azienda e il potenziale di liquidità e profitti del settore, nella matrice *General Electric-McKinsey* ciascuna variabile è determinata sulla base di molteplici elementi. Il grado di attrattività, ad esempio, è definito considerando aspetti come la dimensione del mercato, la struttura della concorrenza, i margini di profitto, la formazione dei prezzi, il rischio, le minacce e opportunità. La capacità competitiva dell'azienda è invece costituita da elementi come la posizione nel mercato, la qualità delle risorse umane e il *know-how* del management. Anche il processo di implementazione della matrice risulta più articolato e composto da diversi step:

- individuazione dei fattori che condizionano l'attrattività del mercato e la posizione competitiva dell'impresa;
- attribuzione a ciascun fattore di un "valore di importanza", che indica la rilevanza del fattore all'interno del settore di appartenenza e che varia da 1 a 5, e di un "peso relativo" che indica l'incidenza che il fattore assume per l'impresa e che varia da 0 a 1;

- definizione del punteggio ponderato, dato dal valore di importanza moltiplicato per il peso relativo;
- inserimento dell'ASA nella matrice;
- individuazione della strategia competitiva da adottare.

		Grado di attrattività		
		alto	medio	basso
Capacità competitiva	alta	Investimenti e crescita	Investimenti e crescita	Strategia selettiva
	media	Investimenti e crescita	Strategia selettiva	Mietitura - abbandono
	bassa	Strategia selettiva	Mietitura - abbandono	Mietitura - abbandono

Fonte: HAX, MAJLUF, 1987, nostro adattamento.

Incrociando le variabili, distinte in base al livello alto-medio-basso, vengono individuati tre diversi livelli di opzioni strategiche: in primo luogo le strategie di investimento e crescita, caratterizzate da alta priorità strategica, che mirano a mantenere e consolidare le posizioni già acquisite. Le strategie selettive sono invece caratterizzate da media priorità strategica e mirano a sviluppare i business e conseguire reddito. Infine, le strategie di mietitura e abbandono, contraddistinte da una bassa priorità strategica, puntano a conseguire ricavi dai business che permettono di ottenere margini di profitto o a disinvestire se il business non garantisce più margini positivi.

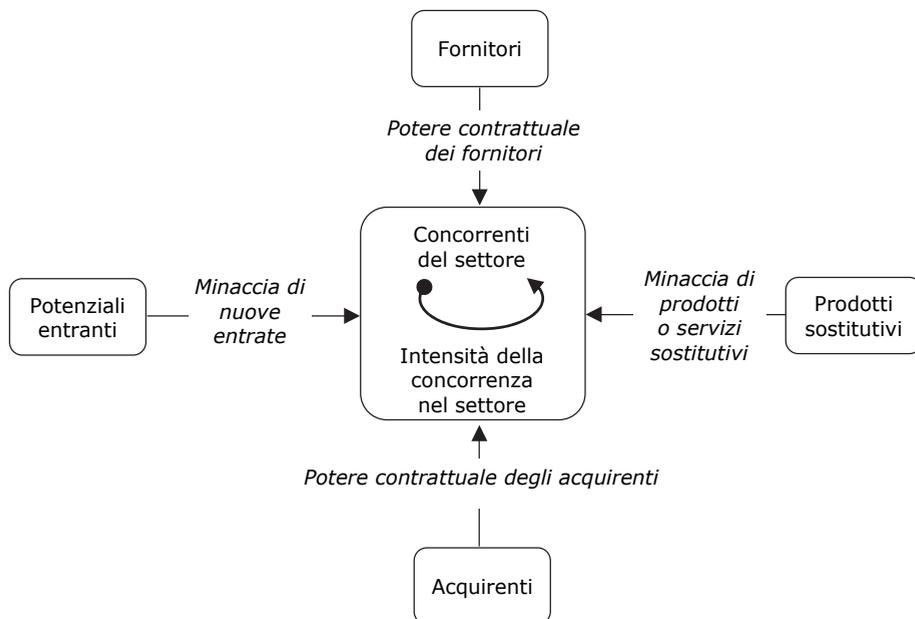
Anche questa matrice come la precedente sconta alcuni limiti, uno su tutti la difficoltà nell'individuare gli elementi da considerare per la determinazione di ciascuna delle due variabili e soprattutto la soggettività nell'attribuzione dei pesi e dell'importanza strategica. Si può affermare, in altri termini, che sebbene la matrice *General Electric-McKinsey* rappresenti uno strumento più raffinato ri-

spetto alla matrice BCG, essa risulta maggiormente articolata e complessa da implementare.

1.2.3. La transizione degli anni '80-'90: la *Resource-Based View* e la *Competence-Based Theory*

A partire dagli anni '80 si verifica una serie di profondi cambiamenti di contesto che impattano sul modo di operare delle aziende e di fare strategia. Si passa da un ambiente statico, prevedibile, caratterizzato da bassi livelli di concorrenza ad un ambiente dinamico, complesso e contraddistinto da un elevato grado di incertezza e competizione. In tale contesto, deliberare strategie efficaci risulta ancora più difficile, poiché non appare più sufficiente un approccio orientato alla parità competitiva nei confronti dei concorrenti, ma è indispensabile l'acquisizione di un vantaggio competitivo che possa consentire di offrire una proposta di valore differenziata e permetta un posizionamento migliore rispetto ai *competitors*.

L'affermazione di una logica orientata al vantaggio competitivo e al posizionamento competitivo è stata trainata dagli studi di Michael Porter e dal suo modello delle cinque forze [PORTER, 1980].



Fonte: PORTER, 1980, nostro adattamento.

Secondo Porter, l'intensità della concorrenza è determinata da cinque forze competitive: i concorrenti presenti nel settore, i clienti, i fornitori, i potenziali entranti e i prodotti sostitutivi. Tali forze, congiuntamente considerate, costituiscono la cosiddetta concorrenza allargata e determinano il grado di attrattività di un settore.

Una volta identificati i cinque elementi, l'impresa è in grado di individuare i propri punti di forza e di debolezza e la propria posizione all'interno del settore. In tal modo, essa è in grado di elaborare una strategia tesa a guadagnare una posizione meno vulnerabile e a raggiungere risultati superiori rispetto ai concorrenti. Porter, inoltre, riconduce a tre archetipi fondamentali le strategie di base utili per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile e per migliorare il posizionamento relativo: la strategia di leadership di costo, di differenziazione, di focalizzazione⁶.

Il pensiero di Porter, spostando il focus sul concetto di vantaggio competitivo, costituisce la base concettuale delle formulazioni teoriche successive. In quegli anni, infatti, l'attenzione degli studi di strategia si sposta dall'ambiente esterno alle modalità con cui le imprese generano, acquisiscono e sviluppano le proprie risorse interne. In particolare, gli studiosi sviluppano un approccio basato sulle risorse conosciuto come *resource-based view*, secondo il quale diviene fondamentale comprendere come l'organizzazione possa creare vantaggi competitivi attraverso le proprie risorse tangibili ed intangibili. Stando alla definizione di Barney [1991], uno dei principali fautori della *resource-based view*, le risorse sono il complesso degli *assets*, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze, ecc., controllati da un'impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficienza e la sua efficacia⁷. Tra le varie risorse, come verrà approfondito nel capitolo 13, assumono particolare rilevanza le risorse intangibili.

⁶ Per leadership di costo si intende la strategia con cui l'impresa mira a diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore tramite, ad esempio, le economie di scala, l'uso di determinate tecnologie, l'accesso preferenziale alle materie prime. Con la strategia di differenziazione l'azienda punta ad essere unica all'interno del settore sulla base di una serie di variabili considerate rilevanti per il cliente. La focalizzazione si basa sulla scelta di una ristretta area di competizione (un segmento o più segmenti) all'interno del settore, perfezionando e adattando la propria strategia all'area prescelta, escludendo le altre [PORTER, 1985].

⁷ Con riferimento ad altre definizioni di risorse, una delle prime è stata fornita da Wernerfelt [1984], il cui contributo segna la nascita del filone della *resource-based view*, e le definisce come "anything which could be thought of as a strength or a weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and in-tangible assets) which are tied semipermanently to the firm" [WERNERFELT, 1984, p. 172]. Amit e Shoemaker parlano, invece, di "stocks of available factors that are owned or controlled by the firm" [AMIT, SHOEMAKER, 1993, p. 35].

I presupposti su cui si basa la *resource-based view* sono essenzialmente due [WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991]: innanzitutto, le risorse strategiche dell'impresa sono *firm-specific*, cioè specifiche dell'azienda che le controlla, e per questo motivo costituiscono per la stessa una fonte di differenziazione. In secondo luogo, si presuppone che le risorse siano distribuite in modo eterogeneo e che non ci sia la loro perfetta mobilità all'interno di un certo settore, quindi la differenziazione fra le imprese a livello competitivo e di risultati ottenuti può protrarsi a lungo nel tempo.

In definitiva, secondo la *resource-based view*, il patrimonio di risorse dell'impresa rappresenta un elemento determinante per la formazione del vantaggio competitivo e sono proprio le differenze delle risorse di cui le imprese dispongono a determinare la diversità nei loro modi di competere. Questa nuova visione contribuisce al rovesciamento dell'approccio strategico tradizionale che assumeva come vincolanti il condizionamento degli elementi strutturali del settore e della concorrenza sulla performance e sulla strategia delle imprese.

Agli inizi degli anni '90, accanto alla *resource-based view*, si sviluppa un'altra teoria denominata *competence-based theory*. I due filoni condividono numerosi presupposti concettuali, tra cui l'attenzione verso gli aspetti interni all'azienda; tuttavia, la *competence-based theory* ritiene che le risorse, considerate singolarmente, non siano sufficienti per la creazione di un vantaggio competitivo. Esse, infatti, rappresentano *assets* presenti all'interno dell'azienda allo stato potenziale, che necessitano delle giuste capacità e di essere inserite all'interno di opportuni processi organizzativi per essere adeguatamente sfruttate. Di conseguenza, sebbene le risorse siano fondamentali, la fonte principale del vantaggio competitivo è costituita dalle competenze, cioè la capacità di combinare le risorse utilizzando processi organizzativi per raggiungere determinati risultati. Risorse e competenze sono dunque tra loro interrelate ma profondamente differenti perché se le risorse rappresentano uno stock di fattori produttivi a disposizione dell'azienda, le competenze sono un sistema dinamico di conoscenze, capacità, esperienze.

Un concetto fondamentale nell'ambito della *competence-based theory* è quello di *core competence* coniato da Hamel e Prahalad [1994]. Tale termine sta ad indicare le competenze-chiave, fondamentali per il raggiungimento di elevate performance e per competere con successo. Nello specifico, una *core competence*, per essere definita tale, deve possedere le seguenti caratteristiche:

- permettere di apportare un significativo contributo al valore percepito dal cliente o, se legata strettamente al processo produttivo, di avere un elevato risparmio di costi;

- permettere all'azienda di differenziarsi rispetto ai *competitors*. Se una competenza è diffusa nel settore o risulta facilmente imitabile, non può configurarsi come “*core*”. Diversamente, si può definire “*core*” quella competenza che è diffusa nel mercato ma la padronanza che l'azienda ha di essa è decisamente superiore rispetto a quella dei concorrenti;
- consentire di entrare in mercati che sono considerati nuovi per l'azienda.

Poiché sono le competenze distintive a determinare un vantaggio competitivo, è importante che l'azienda costruisca un'architettura strategica (“*strategic architecture*”) [HAMEL, PRAHALAD, 1994] cioè un programma che faciliti la formulazione della strategia identificando le competenze da sviluppare, acquisire o riconfigurare. Secondo Hamel e Prahalad [1994], infatti, un'azienda è in grado di cogliere le opportunità future solo se è in grado di individuare e sviluppare le proprie competenze distintive o di elaborare un programma per la loro acquisizione se non le possiede.

Occorre precisare che quanto finora evidenziato riguardo alla *resource-based view* e alla *competence-based theory* non implica che le dinamiche strutturali del sistema competitivo non debbano essere più prese in considerazione nell'ambito dell'analisi strategica. Ciò che cambia con queste due teorie è, invece, il focus di tale analisi che, rispetto agli studi precedenti, si sposta verso le risorse e competenze aziendali considerate come *driver* di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile nel tempo.

Parallelamente alle nuove impostazioni teoriche elaborate, si affermano in questo periodo anche nuovi strumenti utilizzati in fase di diagnosi strategica. Uno degli strumenti più accreditati è quello della *gap analysis*, che permette di valutare le risorse e le competenze di cui si dispone rispetto a quelle necessarie per competere con successo, operando un confronto con i maggiori *competitors*. La *gap analysis* prevede tre fasi:

- identificare le competenze e risorse necessarie per poter competere con successo;
- valutare l'importanza delle risorse e competenze individuate;
- valutare la forza relativa dell'azienda rispetto alla media del settore o a uno o più *competitors* per le risorse e competenze individuate.

Le fonti di tali informazioni sono solitamente questionari, analisi di settore o focus group con il management aziendale e altri esperti di settore; quest'ultima fonte, sebbene più semplice da reperire, sconta un'aleatorietà e soggettività maggiore. Una volta identificate le risorse e le competenze e attribuiti i punteggi si ottiene come output finale una matrice con quattro quadranti. I **punti di forza essenziali** riguardano risorse e competenze su cui l'impresa gode di un'elevata forza relativa e che sono indispensabili per il successo aziendale. I **punti di de-**

bolezza essenziali fanno riferimento a risorse e competenze su cui l'azienda gode di una bassa forza relativa ma a cui il mercato attribuisce un'importanza fondamentale per competere. I **punti di forza superflui** sono costituiti da risorse e competenze in cui l'impresa presenta una forza relativa elevata ma che non sono giudicate importanti per competere sul mercato. Il **territorio non rilevante** fa riferimento a risorse e competenze che hanno una bassa importanza in termini di successo strategico e su cui l'impresa incide poco.

Un altro strumento di diagnosi strategica è la matrice di Hamel e Prahalad. Tale matrice ha lo scopo informativo di verificare quali opportunità cogliere con più Aree Strategiche d'Affari presenti in più settori, considerando che l'impresa ha successo se combina nel modo migliore le proprie risorse con quanto emerge dall'ambiente competitivo. La proposta strategica vincente, dunque, non è solamente frutto dell'ambiente competitivo o dell'ambiente interno, ma il risultato di una combinazione tra questi due elementi. Le variabili utilizzate per l'analisi sono le *core competencies* e i *mercati*; coerentemente con una visione complementare delle prospettive interna ed esterna dell'analisi strategica. Rispetto alle matrici di portafoglio non si valuta il livello alto o basso di queste variabili, ma la loro presenza o assenza all'interno dell'organizzazione. Ciò riduce eventuali errori di collocazione nei quadranti dati da un'eccessiva soggettività nella determinazione del valore critico per il quale una variabile possa essere definita alta o bassa. L'implementazione della matrice prevede diversi step:

- individuare le attuali *core competencies* dell'azienda;
- costruire una matrice che combini le *core competencies*, articolate in “da acquisire” ed “esistenti”, con la dimensione di mercato, articolata in “nuovi” ed “esistenti”;
- stabilire un piano di acquisizione delle *core competencies* di cui l'impresa non dispone attualmente;
- acquisire e consolidare tali competenze;
- spiegarle all'interno dell'impresa;
- proteggere e rafforzare la leadership in tali competenze rispetto ai *competitors*.

L'incrocio delle due variabili dà vita ai quattro quadranti illustrati di seguito.

		Mercati	
		Esistenti	Nuovi
Core competencies	Nuovi	<p>Premier plus 10</p> <p>Quali nuove <i>core competencies</i> occorre acquisire per costruire, proteggere ed estendere la nostra posizione competitiva nei mercati attuali?</p>	<p>Mega opportunità</p> <p>Quali nuove <i>core competencies</i> occorre acquisire per essere protagonisti nei migliori mercati del futuro?</p>
	Esistenti	<p>Riempire gli spazi vuoti</p> <p>Quali sono le opportunità per migliorare la nostra posizione nei mercati esistenti usando le <i>core competencies</i> esistenti?</p>	<p>Spazi bianchi</p> <p>Quali nuovi prodotti o servizi potremmo offrire configurando in modo nuovo e creativo le <i>core competencies</i> di cui già disponiamo?</p>

Fonte: HAMEL, PRAHALAD, 1994, nostro adattamento.

1.2.4. Dalla Pianificazione Strategica al Management Strategico

La discontinuità provocata dai cambiamenti nel contesto economico tra gli anni '80 e '90 e l'avvento delle teorie della *resource-based view* e della *competence-based theory*, hanno aperto la strada ad una nuova fase degli studi di strategia che ha messo definitivamente in discussione l'approccio della Pianificazione Strategica, evidenziandone i limiti.

L'approccio che si afferma in questo periodo è quello del Management Strategico, un approccio che si fa portatore di un concetto radicalmente nuovo di strategia, derivante dalla consapevolezza che il livello di prevedibilità degli elementi ambientali è basso e che i processi di pianificazione formalizzati tendono ad irrigidire la gestione aziendale.

Secondo questa nuova visione la strategia consiste nella fissazione degli obiettivi di creazione delle competenze e deve indicare ciò che occorre fare per intercettare il futuro [HAMEL, PRAHALAD, 1994]. Rispetto alla definizione della scuola della Pianificazione Strategica, cambia il riferimento agli obiettivi: essi riguardano non determinati target di redditività o quota di mercato ma l'acquisizione e lo sviluppo delle risorse e competenze necessarie per la creazione di