

Marcantonio Ruisi

La strategia aziendale: valori, pensiero, strumenti, azione



Giappichelli

Presentazione

Il presente volume tenta di offrire una sistematizzazione delle principali fasi del processo strategico che chiama in causa: i presupposti valoriali della strategia da ricercarsi negli attori chiave dell'azienda, *in primis*, del soggetto (singolo o plurimo) imprenditore e a seguire del *management*; un momento di attenta analisi dell'ambiente economico esterno, insieme ad uno di indagine "introspettiva" sulla realtà aziendale, così indagando fattori esogeni (macro-variabili ambientali, caratteri strutturali del settore e dinamiche competitive) e fattori endogeni (risorse, capacità e competenze); la formulazione di obiettivi – in linea con la *mission* e la *vision* – contemperando risorse e metodiche da mettere in campo; linee di azione volte a conseguire i menzionati obiettivi; una fase di valutazione *in itinere* ed *ex-post* e quindi un momento di controllo al fine di mantenere la strategia e pertanto di sostenerla o apportare interventi correttivi se ritenuti opportuni. Il testo è strutturato in quattro parti. Una prima è introduttiva e mira a delimitare e definire il campo di lavoro e quindi i contenuti della strategia *tout court* con evidenza di alcuni aspetti collegati alla dimensione dello spazio e del tempo, in ogni caso e prima di tutto ribadendo la centralità della persona, punto di partenza e di arrivo per i nostri studi. La seconda parte focalizza l'attenzione sulla strategia di livello *corporate* (ampiamente aziendale), trattando di ordinamento e di coordinamento dell'istituto economico che chiamiamo azienda; in altri termini si tratta, nel primo caso, dei processi decisionali che preordinano la nascita di una nuova realtà imprenditoriale, descritti nelle fasi e nelle variabili, individuali e di contesto, che quelle fasi condizionano. Nel secondo caso l'attenzione si sposta ad indagare il complesso delle scelte che impattano sugli equilibri economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda, sulla crescita e lo sviluppo del suo capitale umano, sul dialogo e sulla collaborazione con il sistema degli interlocutori sociali, sulla gestione del portafoglio delle Aree Strategiche d'Affari (ove non si tratti di realtà *monobusiness*). Il terzo capitolo è interamente e lungamente dedicato all'analisi strategica di livello *business* o competitivo; il vantaggio competitivo diviene il *focus* dell'attenzione e si va alla ricerca delle fonti esterne ed interne di detto vantaggio, di una condizione di superiorità rispetto ai rivali. Si passa dall'analisi degli strati più esterni dell'ambiente e delle sue dinamiche concorrenziali, all'analisi delle relazioni intraprese in ottica reticolare con i vari attori economici, ad un'indagine

introspettiva del “patrimonio” aziendale. Il quarto capitolo chiude il lavoro concentrandosi sulla formulazione ed attuazione della strategia (in particolare di quella competitiva), nonché sulla valutazione (*in itinere* ed) *ex-post* e quindi sul controllo della stessa, perché, rinnegata una concezione inerziale, si ritiene che a nulla serve formulare e mettere in pratica, se non si dispone e si scendono in campo adeguate metriche di valutazione dell’efficacia strategica che permettano di consolidare i risultati raggiunti o correggere il tiro ove questi non siano stati conseguiti rispetto ai programmi pre-determinati (al di là di eventuali aggiustamenti “in corsa”). Un doppio *Addendum* chiude il volume; si è sentito il bisogno di rimarcare l’importanza della centralità della persona nei nostri studi, offrendo due approfondimenti in tema di antropologia ed etica aziendale.

In passato ho dedicato a mia madre taluni volumi e scritti, oggi a lei rivolgo un ricordo – appunto un “ritorno al cuore” – davvero speciale avendo avuto, durante questi ultimi mesi di stesura, sempre viva l’immagine di quando ad agosto tra le mie braccia terminava il suo cammino terreno. Un pensiero ed una vicinanza particolare rivolgo, poi, agli studenti che in questi anni hanno subito un allontanamento fisico dalle aule universitarie, così vivendo un’esperienza surreale che difficilmente possiamo inquadrare nelle dinamiche di una *universitas magistrorum et scholarium*.

Prima di concludere queste righe di presentazione, sento doverosi i ringraziamenti alla mia famiglia, ai miei ragazzi, ma soprattutto a mia moglie Sonia, dono immeritato del Signore, che con amorevole ed eroica comprensione, ha supplito alla latitanza dagli impegni familiari a cui la stesura di questo ulteriore testo mi ha forzato. Ancora un ringraziamento ai colleghi più o meno giovani (*in primis* il professore Pasquale Massimo Picone), agli anonimi *reviewer* e innanzitutto al mio mentore il professore Carlo Sorci, che hanno intrattenuto un proficuo confronto su alcuni contenuti e fornito in alcuni casi preziosi suggerimenti e consigli. Gratitudine infine rivolgo ai miei zii, a Matteo e Silvana; a lei, terza donna della mia vita che con amorevole cura mi ha sempre accudito ed ancora oggi si prodiga con il suo affetto nei riguardi miei e della mia famiglia, voglio dedicare questo volume.

Rimane inteso che detti ringraziamenti non comportano alcuna corresponsabilità per quanto scritto in queste pagine.

Marcantonio Ruisi

Palermo (Università degli Studi) 20 dicembre 2021

“Il mondo è qualcosa di più che un problema da risolvere,
è un mistero gaudioso che contempliamo nella letizia e nella lode”

(Francesco, *Laudato si'*)

Capitolo 1

Introduzione

§ 1. Ricognizione intorno al concetto di strategia: etimo e (talune) declinazioni nella letteratura – lato sensu – economico-aziendale.

Il termine “strategia” si fa risalire al greco antico, alla parola *stratēgia* (στρατηγία) che richiama all’arte dei generali, dei comandanti degli eserciti, dei condottieri, appunto gli *strategós* (στρατηγός); quest’ultimo vocabolo, d’altronde, scaturisce dalla combinazione di altri due termini, *stratós* (στρατός) che significa armata o esercito e *agós* (ἀγός) che rinvia al concetto di guida, di *leader*, derivando dal verbo *ágō* (ἄγω) condurre. In Occidente i principi di base che sostanziano un pensiero intorno all’arte della conduzione militare si attribuiscono non di rado a Pericle, probabilmente il più grande stratega della Grecia antica¹. Vissuto ad Atene in un periodo stimato tra il 495 a.C. e il 429 a.C. fu a capo della Lega marittima ateniese, la difese dalla rivale città di Sparta e dai Persiani, combatté contro Corinto e nonostante alcune sconfitte riuscì a garantire ad Atene un ruolo di primazia e fulgido splendore nel mondo antico.

Un vero e proprio trattato sulla guerra si deve invece far risalire a Publio Vegenzio Renato e al suo “*De re militari*” (“*Epitoma rei militaris*”), scritto tra il VI e il V secolo a.C. il testo – cinque libri – offre uno spaccato sulla disciplina, sul reclutamento dei soldati e sul loro addestramento, sulla marcia cadenzata, sull’organizzazione delle legioni, sulle tattiche ed altro ancora. Il testo fu tradotto in varie lingue e nel 1473 fu editata la prima versione a stampa, mentre la prima pubblicazione in inglese si fa risalire al 1489.

In Oriente la riflessione sulla strategia militare si fa invece risalire a Sun Tzu (o Sūnzǐ), generale cinese, per alcuni storici nativo di Wu per altri dello stato di Qi, vissuto probabilmente tra il VI e V secolo a.C. autore del manuale forse più antico e oggi di certo considerato il più rinomato di tutti i tempi, “*L’arte della*

¹ Alcuni spunti per questa rassegna sono desunti da cfr. Ogilvie R.G., *Strategie militari e strategie aziendali*, Fabio Orlando editore, Tipografia Luxograph, Palermo, 2000.

guerra”², giunto (sembrerebbe) in Europa grazie ad una traduzione in francese del 1772 a cura di un prete gesuita missionario in Cina di nome Jean Joseph Marie Amiot. Secondo Sun Tzu cinque sono gli elementi da considerare per una strategia efficace: Dao (Tao), Cielo, Terra, Comando, Regola. Il primo rinvia ai valori morali in campo e alle ragioni della guerra, d’altro canto una giusta causa fortifica il legame tra l’esercito e il suo generale. Il secondo attiene all’alternanza di *yin* e *yang*, il freddo e il caldo, quindi parliamo del susseguirsi delle stagioni, ossia della variabile tempo. Il terzo riguarda la considerazione, vale a dire la conoscenza, del campo di battaglia e quindi dello spazio e dei fattori esterni in gioco che possono influire sull’esito. Il quarto si riferisce alle virtù (conoscenza della realtà, sincerità, umanità, coraggio e severità) dello stratega e quindi alla *leadership*. Il quinto ha a che fare con l’organizzazione e la disciplina (*in primis* delle armate), ed anche con la logistica.

Facendo un salto nel tempo e spingendosi oltre di circa duemila anni si arriva al pensiero militare di Niccolò Machiavelli (1536-1603) e di Maurizio di Nassau (1567-1625). Machiavelli pubblica un volume – articolato in 7 libri – intitolato “*Arte della guerra*”, sotto forma di dialogo tra il condottiero Fabrizio Colonna e taluni patrizi fiorentini. Il trattato è di ampio respiro per i temi trattati, spaziando da aspetti tecnici riferiti all’organizzazione militare, fino a considerazioni relative alle qualità umane del comandante e delle truppe, con accenti significativi sul ruolo dell’ordine e della disciplina. Maurizio di Nassau poi divenuto principe di Orange, fu un comandante olandese vissuto tra il 1589 e il 1635; grande innovatore orientato all’efficienza dei processi (così la standardizzazione dei movimenti necessari all’impiego adeguato delle armi) tanto da essere considerato un precursore di Frederick Taylor e della sua “organizzazione scientifica del lavoro”, si preoccupò di rispettare le differenze etniche all’interno delle sue truppe organizzandole in gruppi omogenei e traducendo in varie lingue il suo testo in modo da renderlo comprensibile al maggior numero di persone possibile (soprattutto ufficiali).

Bisogna aspettare circa due secoli per l’arrivo di una riflessione moderna sulla strategia militare, passando per Napoleone Bonaparte (1769-1821) che invero non lasciò uno scritto dedicato, e giungendo allo svizzero Antonie-Henri Jomini (1779-1869) autore de “*Riassunto dell’arte della guerra*” testo di certo condizionato dal più celeberrimo “*Sulla guerra*”³ scritto da Karl von Clausewitz (1780-1830), vero faro per la letteratura di genere. Nato a Burg vicino Berlino, von Clausewitz teorizzò nella sua opera (128 capitoli in 8 libri) che la guerra poggia su un triplice set di elementi: “violenza e passione; incertezza, possibilità e proba-

² Sun Tzu, *L’arte della guerra*, Newton, Roma, 1994.

³ Clausewitz K. von, *Pensieri sulla guerra*, La Biblioteca Ideale Tascabile, Milano, 1995.

bilità; scopo politico ed effetto”⁴. Sul pensiero di von Clausewitz, così come su quello di Sun Tzu, si tornerà esplicitamente nel prosieguo della trattazione che comunque risentirà in maniera significativa dei vari contributi provenienti dalla riflessione maturata in ambito militare, in particolare per ciò che attiene specificamente il tema di quella che verrà definita in azienda “strategia competitiva”.

Come più volte lamentato fin dai primi anni '80 del secolo scorso, del termine “strategia” si è fatto (ed ancor oggi si fa) un vero e proprio abuso⁵ quando si parla di aziende, concorrenza, ecc. Si ha la sensazione che tale termine sia andato incontro ad un processo di svalutazione per cui è strategico tutto ciò che di importante può fare o interessare un'azienda⁶. Da più parti il termine viene menzionato, salvo poi a confrontarsi equivocamente nel dibattito accademico e della consulenza aziendale. Ancor oggi lontana si prospetta la via di una sintesi dall'elevato potere esplicativo, riscontrandosi per converso, con il passare del tempo e il rinfoltirsi del patrimonio dottrinale, un proliferare di sempre nuovi campi d'impiego. In assenza di una definizione universalmente accolta (si veda la Tab. 1), se da un lato rimane comunque da chiedersi se abbia senso procedere lungo un simile sforzo di concettualizzazione, dall'altro sembra imprescindibile il tentativo volto ad evitare che il termine in sé possa andar incontro ad una totale perdita d'identità fino – svuotato di significato – a diventare inutilizzabile.

Tabella 1. – Talune definizioni di strategia presenti nelle discipline aziendali.

Autore	Anno	Definizione
Chandler A.D.	1962	Determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'azienda e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi.
Ansoff H.I.	1965	Il processo di interazione con l'ambiente, accompagnato da un processo di cambiamento delle configurazioni e dinamiche interne.
Andrews K.	1971	Il fondamento di obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche ed i programmi atti al rag-

⁴ Cfr. Ogilvie, *op. cit.*, p. 44.

⁵ Così tra gli altri Guatri (Guatri L., “Editoriale”, *Finanza marketing e produzione*, settembre, 1983), fino a Coda (Coda V., “Presentazione”, in Collis D.J., Montgomery C.A., *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Milano, 1999, ed. orig. 1997), e oltre. Il prosieguo del presente paragrafo richiama in buona parte contenuti tratti da Ruisi M., *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005.

⁶ Sul tema cfr. anche Di Bernardo B., Rullani E., “Strategia: concetto complesso o scatola vuota?”, *Finanza, marketing e produzione*, dicembre 1986.

Autore	Anno	Definizione
		giungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'azienda agisce o dovrà agire ed il tipo di azienda che è o dovrà essere.
Normann R.	1977	Sistema delle scelte relative alla nicchia o segmento di mercato, al sistema di prodotto e alla struttura organizzativa.
Hofer C.W., Schendel D.	1978	Il sistema fondamentale di impiego attuale e pianificato delle risorse e di interazione con l'ambiente che definisce il modo in cui l'azienda intende raggiungere i propri obiettivi.
Mintzberg H.	1978	Si tratta di modelli in un flusso di azioni.
Porter M.E.	1980	Una formula circa il modo di competere di un'azienda, gli obiettivi da raggiungere e le politiche per realizzare detti obiettivi.
Quinn J.B.	1980	Il modello o lo schema che coordina gli obiettivi, le politiche e le linee di condotta principali di un'organizzazione in una sintesi unitaria e coerente.
Pascale R.T., Athos A.G.	1981	Si riferisce al piano di attività di un'azienda che fa distribuire le sue scarse risorse nel tempo per andare nella direzione prestabilita.
Valdani E.	1986	Processo di definizione delle missioni di base dell'impresa, degli obiettivi generali che l'istituzione tenta di conseguire, delle politiche che regolano l'utilizzo delle risorse disponibili per l'impresa per conseguire quegli obiettivi e infine, per rispondere o per anticipare cambiamenti che si verificano nel suo ambiente esterno.
Coda V.	1988	Il modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'azienda di fatto ha adottato o che intende adottare, dove il successo imprenditoriale non è definito a priori, ma è parte integrante del modello al cui interno trova definizione.
Hax A.C., Majluf N.S.	1991	È un sistema decisionale coerente, unitario e integrato ⁷ .
Normann R., Ramirez R.	1993	La strategia è l'arte di creare un valore. Essa, infatti, fornisce le strutture intellettuali, i modelli concettuali e le ipotesi di gestione che permettono ai manager di un'impresa di identificare le op-

⁷Hax A.C., Majluf N.S., in *La gestione strategica dell'impresa*, Sicca L. (a cura di), Napoli, Edizioni scientifiche italiane (ed. or. *The Strategic Concept and Process: a pragmatic approach*, Prentice Hall, 1991).

Autore	Anno	Definizione
		portunità di trasferire valore ai propri clienti e di distribuire questo valore con profitto.
Grant R.M.	1994	La strategia non è un regolamento, un piano o un insieme di istruzioni programmate, ma è piuttosto il tema unificatore che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate da un'organizzazione o da una persona.
Invernizzi G. ⁸	2004	Quel sistema di scelte e di azioni che determina dinamicamente il posizionamento di equilibrio strutturale e simultaneo dell'azienda a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati.
Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E.	2009	Il piano d'azione elaborato dal management per la gestione delle operazioni e delle attività di business dell'impresa ⁹ .
Barney J.B.	2011	La teoria aziendale delle scelte competitive di successo ¹⁰ .

Dinanzi a tale proliferazione definitoria e alle perplessità innanzi palesate sulla significatività del termine in considerazione, si concorda con quanti hanno cercato, in alternativa ad una scelta puntuale e mirata, di partire dall'analisi dei diversi contributi presenti in letteratura, di valorizzare il termine stesso di "strategia" attraverso una sistematizzazione della materia trattata, o comunque un allargamento del campo definitorio aggregando più momenti concettuali, o al limite forgiando un'accezione composita funzionale all'obiettivo conoscitivo di volta in volta specificato¹¹.

⁸ La definizione proposta viene presentata come frutto emerso dal lavoro svolto dai ricercatori dell'Istituto di Strategia ed Economia Aziendale dell'Università Bocconi. Cfr. Invernizzi G. (a cura di), *Strategia e politica aziendale*, Milano, McGraw-Hill, 2004, p. 22.

⁹ Secondo l'edizione italiana Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E. (a cura di Dagnino G.B., Faraci R.), *Strategia aziendale. Formulazione ed esecuzione*, McGraw-Hill, 2009.

¹⁰ Secondo l'edizione italiana Barney J.B. (a cura di Della Corte V., Sciarelli M.), *Strategia aziendale. Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Giappichelli, Torino, 2015.

¹¹ Per ulteriori approfondimenti ed uno sguardo d'insieme ai vari contributi teorici presenti in letteratura cfr. Rodríguez A.R., Ruíz-Navarro J., "Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000", *Strategic Management Journal*, 2004, 25(10), 981-1004. Ed ancora, cfr. Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. "The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research", *International journal of management reviews*, 2008, 10(1), 1-23.

§ 1.1. Chiavi ermeneutiche per le diverse definizioni presenti in dottrina.

Come si è visto nel precedente paragrafo, sono davvero svariate le definizioni presenti in letteratura, in realtà molte di più se considerassimo anche i contributi che si sono succeduti nell'ultimo decennio, questo più recentemente caratterizzato dall'accelerazione delle dinamiche che hanno coinvolto l'innovazione tecnologico-digitale e la ricerca a favore di una maggiore sostenibilità – innanzitutto ambientale – del *business*. Lasciando libero campo alla selezione/composizione di una proposta definitoria, quella che meglio si addice alle finalità conoscitive o operative manifestate dai diretti interessati, in questa sede si vuole ulteriormente indugiare sul momento definitorio, nei termini di offrire un'attrezzatura idonea a permettere una “ermeneutica” delle diverse proposte, ossia un'interpretazione del pensiero (e delle più o meno implicite finalità) di colui/colei che quella definizione ha voluto consegnare; ovvero ancora, di favorirne un'eventuale proposizione tassonomica. In questa direzione l'attenzione viene riposta sull'approccio seguito (interpretativo, progettuale¹²), sull'ambito di applicazione (decisioni strategiche, decisioni operative¹³), sui diversi livelli della strategia (aziendale o *corporate*, competitivo o *business*, funzionale¹⁴), sull'accezione accolta, ossia l'ampiezza dei confini (non inclusiva dei fini, inclusiva dei fini¹⁵), sul rilievo etico di questi ultimi e dei mezzi impiegati, su altro ancora¹⁶.

Un po' condizionato dalle mode, quindi dalla letteratura mass-mediale (seppur di settore), sembra che di norma l'immaginario collettivo associ il termine strategia alla predisposizione di programmi d'intervento e collegate scelte volte al perseguimento dei più svariati obiettivi particolari e generali d'azienda. In questo senso va comunque ricordata l'evoluzione della dottrina¹⁷, almeno, dalla visione classica (formulazione e conseguente implementazione) a quella *mintzberghiana* (strategie deliberate, ma anche emergenti) secondo la quale è difficile distinguere il momento pianificatorio da quello attuativo, tenuto conto del riscontro di un pro-

¹² Cfr. Zan L., *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di metodo*, Cedam, Padova, 1985.

¹³ Cfr. Di Bernardo B., Rullani E., *op. cit.*

¹⁴ Cfr. Coda V., *L'Orientamento Strategico dell'Impresa*, Utet, Torino, 1988.

¹⁵ Cfr. *Ibidem*.

¹⁶ A monte l'attenzione può ricadere sulla differente scuola di pensiero (ovvero come dicono alcuni filosofi della scienza, sul diverso “paradigma”). Per un riferimento alla dinamica che ha contraddistinto il passaggio dal “paradigma razionalista”, a quello “sistemico” ed infine a quello “evolutivo” si rinvia a Di Bernardo B., Rullani E., *op. cit.*

¹⁷ Per un'utile rassegna delle diverse scuole di pensiero (di prevalente matrice anglosassone) si rinvia a Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari*, Prentice Hall Europe, 1998. Per un riferimento a taluni contributi della tradizione economico-aziendale italiana si veda anche Depperu D., *Il processo di formazione delle strategie competitive*, Egea, Milano, 2001.

cesso di “apprendimento con il fare” o *learning by doing*, per cui la strategia non è un puro sistema di (predefinite) scelte ma emerge anche come successione di azioni. Alla luce di simili considerazioni, può essere utile declinare l’approccio *progettuale* in: razionale e apprenditivo.

La suddetta associazione operata dall’immaginario collettivo, la quale ben risponde alla tradizione pragmatico-normativa di stampo anglosassone¹⁸, offre una prospettiva (“progettuale”) parziale e limitata di ciò che può intendersi per strategia. In rispondenza alla più consolidata tradizione italiana e a quella meno remota nord-europea, sembra di fatto necessario ricorrere anche ad un’impostazione “interpretativa”, attraverso cui, innanzitutto, analizzare i rapporti intra-aziendali e azienda-ambiente, quindi il modo di comportarsi attuale, ossia “l’essere” oggi, piuttosto che il “voler essere”¹⁹ domani. La strategia può allora ricondursi alle scelte da compiere, ma anche al comportamento²⁰ attuato e in atto. Tale comportamento, quindi in ultima analisi il tipo di interazione azienda-ambiente, può essere osservato in termini interpretativo-descrittivi e/o interpretativo-valutativi, qualora, in quest’ultimo caso, si esprima un giudizio, ossia una valutazione di merito²¹. Una proposta in certo qual modo conciliante, implicitamente-esplicitamente di tipo interpretativo-progettuale, vuole intravedersi nel lavoro di Coda e Mollona²², i quali, richiamandosi alla metodologia *system dynamics*, propongono un modello sistemico per il governo strategico articolato in tre passaggi: la descrizio-

¹⁸ È riscontro comune che gli studi di autori anglosassoni e più specificamente americani rispecchino un’impostazione prevalentemente pragmatica. Sul tema cfr. tra gli altri Ferraris Franceschi R., *L’indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978; secondo l’Autrice (p. 291) – con riferimento al più ampio ambito economico-aziendale: “l’ispirazione pragmatica non favorisce certo la formulazione di schemi teorici, finalizzata com’è alle esigenze particolari delle combinazioni produttive ed agli urgenti problemi operativi che esse sempre più spesso pongono agli studiosi in connessione con i vari aspetti della vita reale, tutti collegati in modo stretto, ma per motivi strumentali separabili gli uni dagli altri”.

¹⁹ Cfr. anche Zan L., *op. cit.*, 1985. In quella sede l’Autore (p. 139) propone un’approssimativa classificazione di talune definizioni presenti in letteratura a seconda della chiave di lettura e dell’approccio utilizzato.

²⁰ Sul tema vale la pena richiamare il passaggio storico dal “paradigma razionalistico” del *Long Range Planning*, a quello sistemico della *Business Idea* proposto all’attenzione da Normann R., *Management for growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977; ed. it.: *Le condizioni di sviluppo dell’impresa*, II, Etas Libri, Milano, 1985.

²¹ Così ad esempio per la valutazione della “formula imprenditoriale” cioè della risultante delle scelte di fondo riguardanti cinque variabili aggregate: struttura, sistema di prodotto, “sistema competitivo”, proposta progettuale (prospettive offerte/contributi richiesti agli *stakeholders*), sistema degli interlocutori sociali. Per ogni riferimento (in particolare per la valutazione a livello aziendale e di area strategica d’affari) si rinvia a Coda V., “La valutazione della formula imprenditoriale”, *Sviluppo e Organizzazione*, 82 (marzo-aprile), 1984a.

²² Cfr. Coda V., Mollona E., “Il governo della dinamica della strategia”, in *Finanza Marketing e Produzione*, 4, 2002, pp. 44-69.

ne delle variabili livello che rappresentano lo stato di un sistema in un istante²³, la descrizione di quelle flusso (i processi²⁴), l'esplicitazione delle relazioni di causa-effetto che legano le suddette variabili²⁵.

Le scelte di cui si è sopra trattato possono poi distinguersi (per chi le vuole distinguere!), in strategiche e operative. A dire il vero – come evidenziato da Di Bernardo e Rullani²⁶ – con il *de-potenziamento* della cosiddetta pianificazione (*planning*) quale criterio ordinatore delle decisioni operative compiute in differenti condizioni spazio-temporali²⁷, è sembrato di assistere ad una vera e propria riquilibratura (altrimenti “promozione”) di tali decisioni. In questa direzione “[...] sono le decisioni operative che determinano *ex post* – con il loro comporsi e il loro contraddirsi – la ‘strategia’ effettivamente perseguita. La decisione strategica non è più la ‘fonte’ – *ex ante* – delle decisioni operative, ma è divenuta sovrastruttura, scatola vuota: le decisioni operative, come indica il loro appellativo sempre più frequente di ‘strategiche’, sono divenute la fonte effettiva di una strategia che non esiste più in quanto decisione distinta da esse”. Dinanzi ad una simile tendenza, si concorda tuttavia con gli Autori, riconoscendo l'esigenza di rivendicare la distinzione logica tra decisioni strategiche e decisioni operative, laddove queste ultime hanno per oggetto le azioni da compiere, mentre le prime le modalità ed i mezzi con cui decidere²⁸. In questo senso quella strategica è decisione sovra-ordinata, ossia “meta-decisione” volta a “[...] dare un orientamento, delimitare il campo e stabilire criteri di valutazione e controllo per le decisioni operative²⁹”.

Le scelte, d'altro canto, possono investire tre diversi livelli: aziendale, competitivo e funzionale. Le prime riguardano l'azienda *tout court*³⁰, concretamente (nel

²³ In particolare si fa riferimento a: l'“orientamento strategico di fondo”, la strategia intenzionale, la strategia realizzata e il portafoglio di iniziative/innovazioni strategiche e operative.

²⁴ In particolare si fa riferimento a cinque gruppi di processi: di apprendimento di valori e di modelli mentali, processi di formazione della strategia intenzionale, di realizzazione della strategia intenzionale, di generazione delle innovazioni e di selezione e realizzazione delle innovazioni.

²⁵ In particolare si fa riferimento a quattro circuiti: il circuito del controllo strategico, il circuito della formazione delle intenzioni strategiche, il circuito dell'imprenditorialità e dell'iniziativa diffusa e il circuito dell'apprendimento dei modelli mentali e dell'orientamento strategico di fondo.

²⁶ Di Bernardo B., Rullani E., *op. cit.*

²⁷ “De-potenziamento” comunque riconducibile alla maggiore turbolenza aziendale che in qualche modo inibisce il ricorso a logiche di *long range planning*, e al contempo valorizza le decisioni di breve che all'apparenza sembrano poter incidere in modo radicale fino ad infliggere un cambiamento nell'orientamento di fondo dell'azienda.

²⁸ Da cui la strategia come mezzo per ordinare le decisioni operative.

²⁹ Ciò d'altronde non contraddice con l'autonomia delle decisioni operative che possono essere prese in tempi, luoghi e da persone diverse.

³⁰ Sul concetto di *corporate strategy*, ossia di strategia a livello “aziendale”, si rinvia tra gli altri a Andrews K.R., *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, IL, 1971.

rispetto a monte delle più ampie politiche di *governance* dei rapporti di equilibrio interni al soggetto economico, ma anche di questo con il *top management*): le relazioni da intrattenere con i principali *stakeholder* del contesto sociale; gli equilibri reddituali, finanziari e patrimoniali; la gestione delle variabili organizzative: struttura, meccanismi operativi e gestione del potere; il coordinamento del portafoglio delle diverse *Aree Strategiche d’Affari* (ove la realtà sia *multibusiness*).

Le scelte di livello competitivo riguardano la “dominanza”³¹ del mercato, il primeggiare, l’affermarsi tra le varie offerte concorrenti. Quelle funzionali afferiscono invece agli obiettivi specifici delle diverse funzioni aziendali: ricerca e sviluppo, logistica, trasformazione fisico-tecnica, marketing, ecc.

Definito l’ambito di applicazione della strategia, rimane da puntualizzare l’ampiezza dei confini, vale a dire la specifica accezione accolta. All’occasione è “ristretta” quella che partendo da finalità delineate a priori assegna alla strategia la definizione dei modi attraverso cui l’azienda identifica ed utilizza le risorse necessarie e interagisce con l’ambiente per raggiungere quei fini prestabiliti³². È “allargata” quella accezione che nel concetto comprende sia le modalità che i fini³³, nel caso congiuntamente (e perché no, dinamicamente) definiti. La strategia d’azienda viene in questo caso definita come “l’insieme dei fini fondamentali perseguiti dall’impresa stessa e delle politiche poste in essere per la realizzazione di detti fini”³⁴.

Il riferimento ai fini (e ai mezzi) dell’agire imprenditoriale, che è agire umano, sposta poi l’attenzione sul rilievo etico degli stessi, quindi sui valori che preordinano le scelte, sulla natura dell’oggetto dell’azione e sul tipo di circostanze nelle quali la stessa si svolge. Riferendo il contributo della tradizione tomista a quanto qui considerato e ritenendo fondamentale salvaguardare la bontà delle scelte da compiere, si ribadisce l’importanza di verificare la contemporanea bontà dell’oggetto, del fine e delle circostanze dell’atto che scaturisce dalla decisione che gli

³¹ Sul concetto di “dominanza” si rinvia a Coda V., *op. cit.*, 1988.

³² Come fa notare Volpato (Volpato G., “L’elaborazione della strategia”, in Volpato G. (a cura di), *La gestione d’impresa*, Cedam, Padova, 1996), “[...] secondo gli studiosi di arte militare, al di sopra della strategia troviamo la ‘politica’ che assumerebbe il ruolo di ‘scienza dei fini’, mentre la strategia potrebbe essere considerata la ‘scienza della creazione dei mezzi’ necessari a vincere la guerra e la tattica la ‘scienza dell’utilizzo di mezzi dati’ per vincere il nemico in una particolare situazione”.

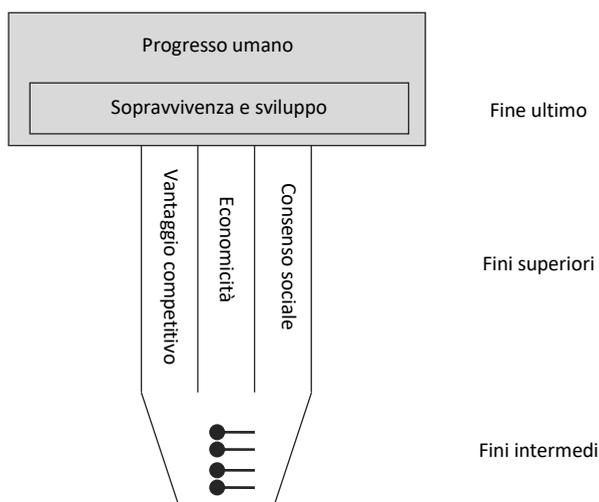
³³ Per meglio cogliere la distinzione tra accezione ampia e ristretta si può rinviare a due testi di strategia militare entrambi riferiti all’*arte della guerra* scritti dai generali Sun Tzu (Sun Tzu, *L’arte della guerra*, Newton, Roma, 1994) e Karl von Clausewitz (Clausewitz K. von, *op. cit.*, 1995). Secondo il primo autore, la strategia, quindi le decisioni dello stratega, riguardano la definizione dei fini e dei mezzi. Secondo von Clausewitz i fini della guerra vengono definiti dal governo politico mentre il generale stabilisce ed ordina i mezzi per conseguirli.

³⁴ Cfr. Coda V., *op. cit.*, 1988.

attori aziendali si accingono a prendere o di quella già presa. D'altro canto, mai il fine giustificherà i mezzi!

Alla luce di quanto appena considerato, possono allora distinguersi scelte etiche da scelte non etiche, assunto che alcuni fini sono solo intermedi e quindi ancillari ad altri fini superiori, come il vantaggio competitivo (al quale si ricollega una solida dominanza del mercato), l'economicità e il consenso sociale, e che se il fine ultimo dell'azienda è la sua sopravvivenza e il suo sviluppo nel tempo, deve essere chiara la subordinazione dello stesso al progresso umano³⁵, dell'imprenditore e dei vari interlocutori (comprendendo, dai lavoratori ai clienti, alla comunità di riferimento, ecc.), vera misura dell'eticità della strategia (e in ultima analisi del successo) aziendale (Fig. 1).

Figura 1. – **Il successo aziendale quale perseguimento della sopravvivenza e dello sviluppo conseguiti nel rispetto del progresso umano.**



Fonte: ns elaborazione.

Come può intuirsi, l'articolazione ermeneutica proposta, lungi da una mera lettura alternativa-selettiva, va in effetti interpretata in chiave variamente complementare, laddove l'originaria opzione del soggetto richiama una miscellanea composta dei suddetti momenti definatori, alcuni *ab origine* distinti, altri, come implicitamente rinvenuto, strettamente interconnessi. A titolo esemplificativo si

³⁵ Sul tema si rinvia anche al Capitolo 2 del presente lavoro.

potrebbe accogliere una proposta di strategia riferita, ad esempio, ad un approccio progettuale, di livello competitivo, inclusa anche dei fini.

D'altro canto, in linea con quanto significativamente già espresso da Zan³⁶, “questo bisogno di ricomposizione di schemi e approcci differenti non risponde solo ad una pura esigenza speculativa dello studioso, quanto piuttosto deriva anche dalle implicazioni che in sede operativa tali incertezze teorico-metodologiche possono comportare: [...] gli stessi schemi teorici di riferimento che guideranno il top-management e i suoi collaboratori influenzeranno profondamente i loro comportamenti di analisi e di scelte³⁷”.

Alla luce di quanto considerato e al di là di ogni ingenua sopravvalutazione, non sembra ardito ritenere che il riferimento a simili coordinate possa di fatto supportare il ricorso propositivo alla categoria concettuale in questione³⁸ riducendo eventuali equivoci terminologici, ovvero che possa favorire una più “autentica” interpretazione dell’accezione, del significato e del valore che l’interlocutore vuole dare dei termini “strategia” e “strategico”.

§ 2. L’opzione antropologica che sostanzia la definizione dei fini e dei mezzi della strategia e della struttura organizzativa: un focus sui valori imprenditoriali.

Si è trattato nel paragrafo precedente dei fini aziendali, a proposito dell’accezione accolta del termine strategia, in particolare se includerli o meno rispetto ai soli mezzi da dispiegare; ed ancora del loro rilievo etico, quindi del cosa una decisione strategica si prefigge, vale a dire quale risultato ambisce a raggiungere, ad onore del vero e auspicabilmente rispetto ad una proiezione ampia rivolta al *bene comune*, assunto che questo sia da intendersi come *plus* rispetto ad una mera sommatoria di beni individuali; assunto che sia “di tutti e di ciascuno”³⁹ e al contempo “di tutti gli uomini e di tutto l’uomo”⁴⁰. Esso, infatti, non annulla la persona ma è rivolto al suo fine ultimo, alla sua piena ed integrale realizzazione;

³⁶ Cfr. Zan L., *op. cit.*, pp. 125-126.

³⁷ E continua l’Autore (*Ibidem*): “Il rischio che può derivare da una situazione come quella che caratterizza in questa fase gli studi di strategia è quindi anche quello di perdere un quadro di riferimento in grado di dominare concettualmente una realtà sistemica complessa, e il cui grado di complessità sembra in continuo aumento”.

³⁸ Nel momento di formulare una definizione di strategia, piuttosto che in quello di coglierne il senso attraverso opportuna interpretazione.

³⁹ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*, Libreria Editrice Vaticana, Roma, 2004, § 164.

⁴⁰ *Ibidem*, § 165.

inoltre, travalica lo spazio e quindi l'“io” per coinvolgere un “tu”, ma anche l'orizzonte temporale e si proietta in una dimensione di sviluppo storico⁴¹, verso le generazioni future. Come ha puntualizzato Zappa l'azienda è un “istituto economico” posto in essere per il soddisfacimento dei bisogni dell'umanità⁴²; essa svolge una fondamentale funzione sociale da assolvere – come sottolineato nel precedente paragrafo – nel rispetto e con orientamento al progresso dell'uomo e quindi dall'uomo bisogna partire e a lui rivolgersi. “Chi è l'uomo?” è la domanda implicita da cui partire, il concetto di persona umana e quale debba essere una sua proiezione di sviluppo e quindi di realizzazione è il presupposto di partenza da cui dispiegare la definizione operativa di una strategia ed una struttura organizzativa aziendale.

Chi definisce quali finalità conseguire e quali mezzi impiegare (valutazione qualitativa prima ancora che quantitativa), al di là di ogni considerazione sulle circostanze di contesto, inevitabilmente si lascia condizionare dalla sua formazione culturale, dai suoi valori e quindi dalla personale visione della realtà; in altri termini asseriamo che il tipo di scelte da compiere, consapevolmente o meno, sarà indubbiamente segnato dall'opzione antropologica del soggetto decisionale, cioè dal concetto di persona che egli custodisce dentro e a partire da questo dal rispetto che manifesta per se stesso, per l'altro – dell'oggi e del domani – e per l'ambiente naturale che lo circonda.

Chi delinea il modello organizzativo e lo stile di *leadership* (consapevolmente o inconsapevolmente) da incarnare, inevitabilmente è guidato dal personale sistema valoriale di riferimento e dal più o meno sentito sforzo di esercitare le virtù – non ultime – quelle imprenditoriali. L'azienda, per i suoi attori chiave, può, e di fatto dovrebbe, essere chiamata a diventare, per il tempo che vi si trascorre e le energie che sovente vi si trasfondono, scuola di valori e di virtù⁴³, luogo di incon-

⁴¹ Il presente capoverso e in parte quello che precede sono tratti da Ruisi M., “Intorno ai fini dell'impresa: riflessioni anche alla luce dello Statement on the purpose of a Corporation del 2019”, in *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 3, 2020, pp. 1-6.

⁴² L'azienda per Zappa è un “istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza”, in Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, I, Giuffrè, Milano, 1956.

⁴³ Altrove, a proposito dell'azienda quale scuola di virtù, abbiamo scritto: “Un luogo che sia scuola di virtù – generativo di buone prassi e finanche di nuova imprenditorialità – nel quale ricercare e affermare la giustizia a tutto tondo (anche nei riguardi delle generazioni future), nel quale vivere la legge della reciprocità e della generosità, nel quale esercitare l'onestà, la legalità, la tolleranza, la magnanimità, la solidarietà, il rispetto per l'ambiente, nel quale si voglia realmente operare per il bene comune; quindi un luogo nel quale e dal quale si può lavorare per contribuire ad un più ampio ‘sviluppo integrale’”, tratto da Ruisi M., “Intorno ai fini dell'impresa: riflessioni anche alla luce dello Statement on the purpose of a Corporation del 2019”, in *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 3, 2020, pp. 1-6.

tro e crescita comunitaria; “laboratorio” nel quale destare le menti e i cuori dei soggetti coinvolti dinanzi ai tentativi massivi di narcotizzare ogni opportunità di provare stupore e meraviglia, di paralizzare ogni volontà di impegno (compreso quello sociale e civico), di asfissiare le piccole e grandi speranze di abitare un “buon luogo” e vivere una “vita buona”⁴⁴.

In via sintetica e focalizzando, si può semplificare dicendo che il come un’azienda si struttura e il come si manifesta dentro e fuori il suo perimetro, quindi quello che punta ad essere, trova il suo fondamento nel sistema dei valori degli attori chiave⁴⁵, da distinguere in termini di meta-valori e valori imprenditoriali. I primi vengono anche qualificati come valori etici di base e sono tra gli altri: onestà, lealtà, giustizia, rispetto per la vita umana. Valori tutti questi che indubbiamente, ove realmente vissuti e messi in pratica, delineano non solo il contenuto degli obiettivi aziendali e la tipologia degli strumenti impiegati per il loro raggiungimento, ma anche il tratto peculiare dell’azione imprenditoriale e manageriale, quindi l’approccio alla gestione delle risorse umane e alle dinamiche relazionali con i diversi *stakeholder*. I meta-valori incarnati dagli attori chiave e dai diversi collaboratori rappresentano allora l’anima dell’attività aziendale e allo stesso tempo la fucina dei valori imprenditoriali⁴⁶. Questi ultimi, che hanno un ruolo fondamentale per il conseguimento del successo aziendale, secondo Coda⁴⁷ sono: “il servizio al cliente”, il “rispetto e la valorizzazione delle persone”, “l’economicità della gestione” e “l’innovatività”. Riflettendo a fondo si comprende come il valore dell’economicità della gestione e quindi l’interesse e l’attenzione affinché in azienda si rispetti la condizione essenziale per cui nel lungo termine i ricavi siano maggiori dei costi – certamente allorquando si tratti di azienda *for profit* – va di fatto ricordato con gli altri valori del rispetto e valorizzazione del proprio capitale umano e del servizio al cliente. Non potrebbe essere altrimenti, se di valore si parla; la redditività prodotta dall’azienda che alimenta lo sviluppo economico di questa realtà imprenditoriale non può, infatti, essere perseguita a discapito di una giusta retribuzione, comunque di condizioni lavorative dignitose per ciò che attiene il contesto lavorativo e di una qualità effettiva di prodotto/servizio offerta alla clientela. D’altro canto l’innovatività dovrebbe essere un *driver*, un elemento ispiratore costante dell’agire di tutti gli attori d’azienda, incarnazione di quello spirito *schumpeteriano* comunque chiamato ad orientare le

⁴⁴ Parte dei contenuti di questo capoverso sono tratti da Ruisi M., *Antropologia ed etica aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali*, Giuffrè, Milano, 2009. In particolare dall’introduzione riportata qui nell’*Addendum* 1.

⁴⁵ Un doveroso rinvio in merito al tema dei valori vuole farsi all’*Addendum* 1 del presente testo.

⁴⁶ Sul tema si rinvia anche a: Bianchi S.M., Rocchiccioli E., Forconi E., *Il sistema dei valori e la strategia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018.

⁴⁷ Coda V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino, 1988.

dinamiche imprenditoriali, dinamiche ispirate al progresso dell'uomo anche attraverso lo sviluppo delle relazioni e del *know-how* che favorisce un miglioramento del contesto, dei processi e dei prodotti. È pur vero, tuttavia, che l'innovatività non può essere assolutizzata, innovare è fondamentale ma non a discapito di una crescita armoniosa del complesso aziendale, della sostenibilità economico-finanziaria, del rispetto delle persone che lavorano in azienda, della salute e della capacità di libera scelta dei consumatori.

Nel prosieguo della trattazione il tema dei valori vissuti in azienda e delle virtù praticate ritornerà all'attenzione, così ad esempio per ciò che attiene alla "relazionalità", valore che poi viene "operazionalizzato" in una relativa virtù, perno dello sviluppo reticolare dei *network* aziendali (si rinvia in particolare al § 4.1 del capitolo 3, così come all'*Addendum 1*).

§ 3. La dimensione "tempo" nella riflessione e nell'azione strategica.

Prima di concludere la parte introduttiva del presente volume, e quindi di passare alla trattazione degli elementi costitutivi e degli ambiti della strategia di livello *corporate*, pensiamo sia utile esplicitare alcune considerazioni su due dimensioni di fondamentale rilievo rispetto ai temi oggetto di riflessione che altrimenti troverebbero un implicito e sotterraneo apprezzamento: il tempo e lo spazio.

Come puntualizzava Colletti⁴⁸ "A noi sembra indispensabile presupposto d'ogni seria indagine scientifica – compresa la ricerca delle cause dei fenomeni – la precisazione del concetto di tempo: tale precisazione può contribuire sostanzialmente alla relativa formulazione dei problemi ove si pensi che è il "tempo" l'artefice primo o comunque un chiarificatore non sempre effimero".

Trattando di tempo ci sentiamo facilitati recuperando due accezioni⁴⁹ dal greco antico che si riconducono a *Chrónos* (χρόνος) e *Kairós* (καιρός). *Chrónos* è il tempo cronologico e sequenziale, rappresenta lo scorrere inesorabile con il quale fare i conti ed ha valenza quantitativa. *Kairós* rappresenta il "tempo di mezzo", fa riferimento ad un momento ed ha più un valore qualitativo. Il primo è esteriore, il secondo è interiore. Del tempo cronologico si prende atto come fattore esogeno che va misurato, considerato; del tempo *cairologico* se ne deve apprezzare e cogliere l'espressione come opportunità, è l'istante dell'occasione.

Non si può parlare di strategia senza parlare del tempo perché la strategia si dipana "in punta di tempo". La strategia ha di per sé un'intrinseca e costitutiva

⁴⁸ Colletti N., *Il tempo in Economia aziendale*, Abbaco, Palermo, 1980, p. 3.

⁴⁹ Tralasciandone altrettante: *aion* (αἰών) il tempo eterno e *eniautos* (ἐνιαυτός) il tempo definito come l'anno.

matrice temporale non fosse altro perché è espressione di un pensiero di uno o più soggetti storici ed è rivolta ad immaginare decisioni e azioni dirette o derivate di uno o più soggetti storici; persone che attraversano la storia e con le loro decisioni e le loro azioni la forgianno lungo il trascorrere dei giorni. La strategia tiene conto di un prima e un dopo, sovente di un'azione ed una reazione e quindi rispetta il tempo cronologico, ma si scommette sul tempo *cairologico*, sulla finestra temporale in cui le suddette decisioni e azioni vanno concretizzate per la maggior efficacia, per il miglior conseguimento degli obiettivi auspicati. *Kairós*, come ricorda Aristotele nell'Etica Nicomachea⁵⁰, è il tempo della riflessione, dell'analisi e dello studio, dell'elaborazione, quello in cui giungendo la maturazione (qualitativa) si capisce quando decidere ed operare; "l'agire deve allora riferirsi al *kairós*, al momento opportuno, cioè deve afferrare il tempo debito quando esso viene a maturazione e decidere l'azione"⁵¹. D'altro canto i risultati attesi e auspicati giungono in un arco temporale di breve, medio o lungo termine, quindi secondo una direttrice cronologica. Oggi si dice che alla contrapposizione che una volta qualificava il confronto competitivo, vale a dire azienda grande *versus* azienda piccola, si sostituisca quella tra azienda lenta *versus* azienda veloce⁵², a ribadire il fondamentale ruolo della dimensione tempo nella sfida concorrenziale che si gioca nei mercati nazionali ed internazionali; la velocità di cui parliamo che si associa a quella qualità che con espressione anglosassone possiamo definire *smartness*, non si riconduce tanto alla mera capacità di pronta reazione (sviluppo di nuovi prodotti, penetrazione commerciale in nuovi contesti, riorganizzazione del canale logistico, ecc.) quanto nella qualità della risposta, nel suo contenuto, nel livello di conoscenza ed innovazione che la contraddistingue, nella capacità di cogliere e soddisfare – in ultima analisi – in maniera sempre più efficace i bisogni del mercato, auspicabilmente giungendo prima dei rivali, ma nel rispetto del suo modo di essere, del "suo" tempo: "[...] ogni azienda, nel succedersi delle trasformazioni e delle scelte del suo coordinato divenire, deve tener conto di un 'suo' tempo, che è il tempo interiore dell'azienda e che assume significato nella misurazione e valutazione degli accadimenti d'azienda in relazione a determinate condizioni come, ad esempio, il raggiungimento del miglior reddito in termini qualitativo-quantitativi e di durata congetturati"⁵³.

⁵⁰ Aristotele, *Etica nicomachea*, R.C.S. Libri, Milano, 2000.

⁵¹ Citazione da Zaccaria Ruggiu di Francesco Verde nella recensione di "Le forme del tempo. Aion Chronos Kairos" (Il Poligrafo, 2006, p. 88) apparsa su *Giornale di filosofia*: <http://www.filosofiaitaliana.net/wp-content/uploads/2017/11/Annapaola-Zaccaria-Ruggiu-Le-forme-del-tempo.-Aion-Chronos-Kairos-II-Poligrafo-2006.pdf>

⁵² Già nel testo *L'arte della guerra*, Sun Tzu (1994, p. 72) asseriva: "In guerra l'essenziale è la velocità".

⁵³ Cfr. Colletti (1980, p. 56).

§ 4. La dimensione “spazio” nella riflessione e nell’azione strategica.

Il concetto di spazio, come ulteriore dimensione fondamentale che preordina il concetto di strategia aziendale, rileva per varie sue declinazioni. Lo spazio è quello il cui perimetro definisce il luogo del confronto e dello scontro competitivo, sia esso geografico che virtuale (il rinvio, ad esempio, è all’operato delle piattaforme di vendita *on-line*); parliamo dello spazio di un settore, il luogo in cui operano i diversi operatori economici a partire dai concorrenti diretti e indiretti. Lo spazio è definito (condizionato dal loro dispiegarsi) da molteplici fattori, innanzitutto da macro-variabili ambientali; ha una sua configurazione che può essere descritta chiamando in causa vari elementi rappresentativi; in esso si dipanano svariate dinamiche interattive. Tra le varie modalità che permettono di rappresentare lo spazio vi è certamente quella del ricorso alle matrici di posizionamento, strumenti grafici molto utili a delineare, rispetto a dei parametri presi come elementi di riferimento, dove si colloca ad esempio ciascun concorrente rispetto agli altri. Già Sun Tzu nel suo trattato di “arte militare” aveva in più parti sottolineato l’importanza di studiare e quindi aver consapevolezza della conformazione del terreno di battaglia (*dixing*): “Un terreno può essere transitabile, insidioso, svantaggioso, angusto, scosceso o con ampie distanze”⁵⁴. Lo spazio attiene anche alla “geografia” della filiera produttiva, importa di certo avere consapevolezza di chi operativamente precede la nostra attività di produzione o erogazione di beni e servizi e di chi segue; di chi (e come) gestisce il canale logistico che quella filiera attraversa e interconnette.

Da sottolineare che oggi il concetto di spazio va aggiornato anche alla luce dell’evoluzione digitale che riconfigura la stessa dimensione virtuale andando ben oltre il mero *shopping on-line*; l’operatività di un *metaverso*, cioè “uno spazio tridimensionale all’interno del quale persone fisiche possono muoversi, condividere e interagire attraverso avatar personalizzati”⁵⁵, apre a nuove prospettive spaziali e a nuove strategie di conquista territoriale.

Il concetto di spazio, comunque finito, riporta ad un dentro e ad un fuori, ad un vicino e ad un lontano e quindi ad un punto di vista, ed anche ad una posizione relativa (in termini soggettivi: io rispetto agli altri o viceversa); lo spazio richiama ambiti di osservazione, livelli di indagine più o meno prossimi al contesto d’analisi e quindi con un maggior o minor grado di dettaglio, spingendosi dal particolare al generale. Lungo questa direttrice vogliamo richiamare (di fatto ed in

⁵⁴ Cfr. Sun Tzu (1994, p. 65).

⁵⁵ Cfr. voce enciclopedica Treccani, “metaverso”: https://www.treccani.it/enciclopedia/metaverso_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

parte rinviando a più sistematica trattazione nel prosieguo) la distinzione tra i livelli della strategia: *corporate*, *business* e funzionale. La prima attiene, come si dirà nelle pagine immediatamente seguenti, all'ambito delle scelte che impattano sul complesso aziendale nella sua interezza. La materia è, in estrema sintesi e semplificando, quella dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'azienda, presupposto cruciale del suo sviluppo nel tempo; della "tenuta dell'equilibrio organizzativo" grazie ad una *leadership* capace di sostenere un buon clima tra le risorse umane che vi operano, risorse motivate a conseguire gli obiettivi aziendali in modo efficiente ed efficace; di un coordinamento sinergico e proficuo delle eventuali diverse "aree strategiche di affari", quindi del portafoglio prodotti/servizi; del "consenso sociale" come fisiologica conseguenza di un'attenzione ai concetti di responsabilità sociale e generazione di valore quale espressione della missione dell'azienda di generare benessere non solo a favore dei portatori di interessi che risiedono al suo interno ma anche fuori dai suoi stretti confini, trattandosi di promozione del contesto sociale di appartenenza.

La strategia competitiva si sofferma su quanto attiene all'azienda per conseguire all'interno dell'arena competitiva una posizione di superiorità, variamente declinabile, rispetto ai rivali.

La strategia funzionale – invero non oggetto esplicito di trattazione in questa sede – riguarda la riflessione, le decisioni e le azioni da intraprendere in ambiti circoscritti della struttura aziendale con riferimento ad obiettivi specifici che attingono alle – singole o anche a sistema – funzioni aziendali; così ad esempio: l'introduzione di nuove modalità di produzione, il lancio di una campagna pubblicitaria, la revisione del modello di funzionamento della logistica distributiva, piuttosto che dei protocolli seguiti dal reparto *Ricerca e Sviluppo*, altro ancora.