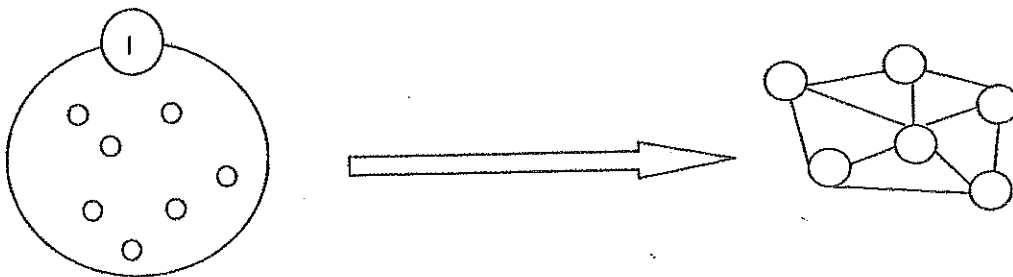


La strategia d'impresa.

Per introdurre l'argomento si potrebbe provare a dividere il termine strategia dal termine impresa; indubbiamente quanto si pensa all'impresa si pensa ai capannoni, ai dipendenti, ai macchinari e così via ma è altrettanto scontato affermare che il concetto di impresa non è limitato soltanto a quest'esempio ma si evolve costantemente nel tempo. Sicuramente l'esempio fatto in precedenza rappresenta un'idea di impresa tipica dei mercati di massa e fortemente integrata (la classica impresa fordista e si caratterizza per il fatto di avere una serie di passi sequenziali che vengono controllate da un unico soggetto, ovvero l'impresa possiede tutto il necessario per far fronte a tutte le sequenze produttive) e sicuramente attualmente presente all'interno della realtà industriale ma, vista l'evoluzione subita dal concetto di impresa, essa tende a non avere più un assetto fordista trasformandosi sempre più in una costellazione o rete di imprese. Dal punto di vista grafico è possibile rappresentare l'evoluzione in questo modo:



Nel secondo tipo di approccio ciascuna impresa si accolla un ruolo del processo produttivo (un'impresa si occupa della logistica, un'altra impresa si occupa del reperimento delle materie prime, un'altra impresa si occupa della distribuzione e così via) ma si relaziona con ciascuna altra impresa: per questo motivo si dice che si sta assistendo ad una decostruzione delle catene del valore (cioè le imprese non solo competono ma collaborano per competere non più come singole imprese ma come network di imprese).

Ma perché c'è questo passaggio? Perché si sta assistendo al passaggio da un "impresa contenitrice o macchina" che possiede tutto ad una rete di imprese? Beh sicuramente i motivi sono molteplici:

- Globalizzazione: questo fenomeno fa aumentare la competizione in quanto, a causa dei mercati liberi, si è aperta la concorrenza anche ad imprese straniere (per questo motivo si parla di iper competizione). Entrando più nello specifico la competizione aumenta perché se aumenta l'offerta a

causa dell'entrata di imprese straniere, se non c'è uno contro bilanciamento da parte della domanda allora vi saranno più prodotti per un numero stabile di persone e questo farà aumentare la concorrenza tra le imprese produttrici (se infatti le imprese aumentano ma la domanda aumenta più velocemente allora non vi sarebbe un aumento della competizione). Ma a questo punto perché un aumento della concorrenza o competizione spinge verso una decostruzione delle catene del valore (ovvero spinta verso una rete di imprese)?

- Controllo difficile: per rispondere alla domanda del rigo precedente, ci si rende conto che controllare tutte le attività diventa sempre più difficile e quindi conviene specializzarsi in una singola fase di un processo (se sapessi poco di tante cose, non sarei specializzato e quindi la concorrenza mi schiaccerebbe); pertanto ciascuna impresa si focalizza su un proprio core business e si relaziona con le altre imprese che sono bravi a fare altre attività. A questo punto chi va a competere non è più la singola impresa ma, il fatto che le imprese cooperano tra di loro fa sì che la competizione vi sia la network o reti o gruppi di imprese che sono riuscite a mettere insieme un sistema di competenze --> tutto questo comporta una forte spinta verso l'outsearching (l'impresa permette ad esterni di svolgere determinate attività).
- Dinamicità crescente della domanda: anche quest'elemento come gli altri due è strettamente collegato ad un aumento della competizione. Dire che la domanda è fortemente dinamica significa che il consumatore spesso volte richiede sempre un qualcosa di nuovo rispetto a quanto prodotto dall'impresa. Chiaramente la struttura integrata vista di inizio paragrafo presenta una dinamicità della domanda assolutamente scarsa in quanto veniva presentato un prodotto standardizzato; ma perché oggi la domanda risulta essere dinamica del passato? La risposta è da ricercarsi nel fatto che costantemente oggi l'offerta è superiore alla domanda: infatti visto che le imprese sono sempre più in competizione per accaparrarsi i clienti, tentano in ogni modo di ampliare la propria gamma di prodotti per favorire più aspettative e questo chiaramente rappresenta il presupposto per il cliente di chiedere prodotti sempre nuovi ed innovativi e la conseguenza di tutto ciò sarà un aumento della dinamicità della domanda.

Quindi questi sono tre elementi che ci fanno capire come avviene il passaggio da un'impresa contenitrice (ovvero che accentra presso di sé tutte le fasi di un processo) ad una rete o un network o gruppo di imprese. Questo passaggio però fa sì che l'impresa diventi sempre più un sistema cognitivo; per capire questo concetto possiamo fare un esempio: è noto a tutti che la manodopera nei paesi dell'est costa molto meno rispetto alla manodopera in Italia. Ora, una grande impresa italiana come la Fiat chiaramente se vuole essere competitiva sul mercato riducendo i costi deve necessariamente adottare manodopera straniera; il problema è che data la pressione dei sindacati, tutto questo non è possibile al 100% e pertanto come può la Fiat, impresa internazionale, essere competitiva in un mercato fortemente globalizzato? Su cosa deve puntare per essere competitiva? L'impresa deve puntare sulle risorse di conoscenza perché sono meno soggette a quel processo di riduzione del valore causate dalla globalizzazione e dalla crescente dinamicità della domanda. Quindi un'impresa per essere competitiva in un mercato dove il costo dei fattori produttivi è elevato, deve trasformarsi sempre più in un sistema cognitivo, ovvero deve puntare sulle risorse di conoscenza.

In realtà, possiamo individuare un ultimo elemento che ci fa capire il cambiamento del concetto di impresa: l'idea di un'impresa legata indissolubilmente alla produzione materiale è ormai in parte superata in quanto la stragrande maggioranza degli occupati nelle economie altamente industrializzate si occupano del settore dei servizi, dove per servizi intendiamo un qualcosa che non sia collegato materialmente al bene (per questo motivo si dice che l'impresa è sempre più un'impresa di servizi). Possiamo inoltre dire che anche le imprese che producono dei beni tentano di arricchire la propria offerta con alcuni servizi legati direttamente al bene.

Volendo riassumere quanto detto finora, abbiamo cercato di capire il concetto di strategia di impresa e per farlo abbiamo ritenuto opportuno separare il termine impresa dal termine strategia. Per quel che riguarda il termine impresa abbiamo cercato di capire il concetto di questa parola come sta evolvendo affermando che la globalizzazione, l'ipercompetizione e la crescente dinamicità della domanda di mercato stanno portando l'impresa a scostarsi da uno concetto di impresa contenitore/macchina e avvicinarsi ad un concetto di impresa come sistema cognitivo dove la risorsa chiave è la conoscenza con la caratteristica

principale che non si assiste più ad un'impresa focalizzata solamente sui beni o solamente sui servizi ma ad un'impresa che guarda sia ai beni sia ai servizi (per questo motivo si parla di sistemi di offerta).

Cosa è invece la strategia?

In linea generale, ogni volta che si sceglie tra diverse alternative si sta mettendo in piedi una strategia. Chiaramente la strategia non è uno concetto circoscritto solo all'ambito dell'impresa ma in questo contesto rappresenta un elemento di cruciale importanza; volendo semplificare il discorso sulla strategia possiamo dire che affinché quest'ultima sia presente ci deve essere la coesistenza di: esistenza di obiettivi da raggiungere; alternative per raggiungere l'obiettivo; concorrenza con altre imprese circa l'obiettivo fissato; esigenza di anticipare il comportamento del concorrente. Volendo dare una definizione completa di strategia possiamo dire che "la strategia è un insieme di decisioni che l'impresa deve prendere di fronte a delle alternative strategiche per poter raggiungere un obiettivo fissato". Ma qual è la finalità o l'obiettivo dell'impresa? Oggi si tende sempre di più a dire che l'impresa ha come obiettivo quello di soddisfare il cliente; questo obiettivo è causato da una realtà economica in cui la competizione aumenta davvero tantissimo e l'impresa, se vuole raggiungere il profitto e quindi assicurarsi vita nel lungo periodo, deve preoccuparsi prima di curare gli interessi del cliente (quindi dire che l'obiettivo dell'impresa è soddisfare il cliente col dire parlare di un obiettivo strumentale alla continuazione della vita dell'impresa stessa) per poter poi conseguire il profitto (che questo mondo possiamo identificare come obiettivo ultimo). Ma c'è di più in quanto sempre più spesso si sente dire che l'obiettivo dell'impresa non è solamente quello di soddisfare i clienti ma gli stakeholders: i portatori di interesse sono tutti quelli che interagiscono con l'impresa (clienti, dipendenti, fornitori, banche, istituzioni e così via). Tutto questo è causato dal fatto che, essendo in un mercato fortemente competitivo, per creare un sistema di offerta che sia effettivamente soddisfacente per i clienti devono avere alla base di tutto un apparato produttivo che mi consenta di poter formulare il sistema di offerta necessario (ad esempio, se non soddisfo i fornitori, questi non mi forniranno delle materie prime a me necessarie e non potrò creare il sistema di offerta che sia soddisfacente per il cliente e pertanto non uscirò a conseguire profitti che abbiamo visto essere l'obiettivo ultimo). Pertanto nel tempo si è passati da una strategia che aveva come obiettivo finale il solo conseguimento di profitti ad una strategia mirata alla soddisfazione dei soli clienti per concludere con una strategia finalizzata non solo al soddisfacimento dei clienti finali ma, vista l'elevata competitività del sistema economico, anche al soddisfacimento di tutti gli altri portatori di interessi.

Ma come si forma la strategia di un'impresa? Cioè, dopo che ci si è posti l'obiettivo, qual è il processo che ci porterà a formulare la strategia necessaria per raggiungerlo? Normalmente la strategia parte da un processo di "analisi strategica" che consiste in una fase di raccolta delle informazioni; dopo aver fatto l'analisi procedo con una formulazione della strategia per presentarla successivamente (ovvero metto in pratica quanto avevo precedentemente formulato). Alla fase dell'implementazione segue quella dell'apprendimento che non fa altro che alimentare una nuova analisi per una nuova eventuale formulazione della strategia alla quale seguirà la fase dell'implementazione e così via; dal punto di vista grafico:



Chiaramente non è possibile dire qual è il primo step necessario al processo di formulazione della strategia in quanto molto spesso un'analisi potrebbe essere influenzata da esperienze passate e pertanto il processo è continuo. Applicando questo discorso all'impresa, dopo aver effettuato delle attente analisi, posso andar formalizzare quelle che sono le idee che ho avuto per raggiungere l'obiettivo: in tal senso

possiamo parlare di pianificazione formale che altro non è che la formalizzazione dei piani in qualcosa di scritto di tutte le analisi di tutte le decisioni che l'impresa prende. A questo punto è facile capire che strategia e piano non sono assolutamente sinonimi ed inoltre non è possibile applicare il concetto di strategia solamente all'impresa.

Seconda Lezione

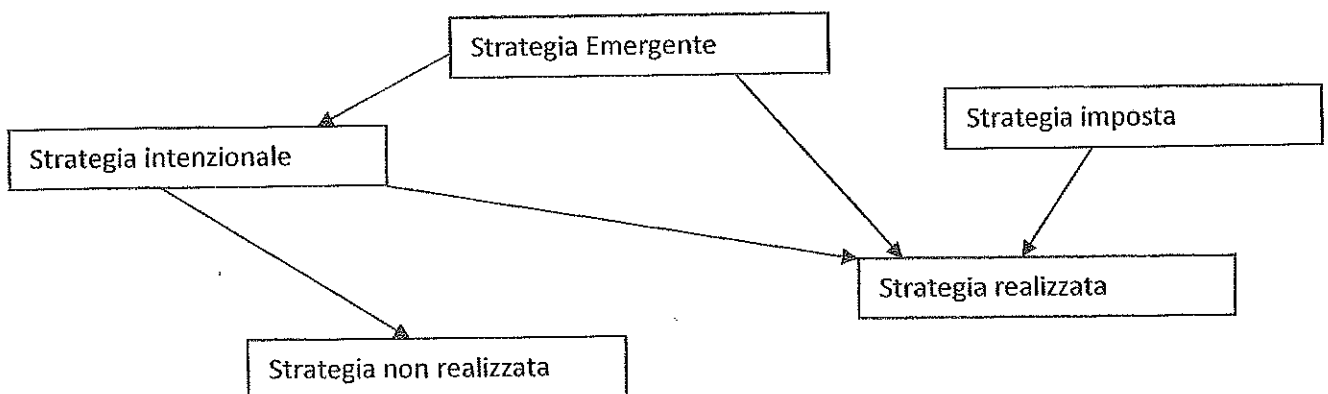
Facciamo un breve riepilogo: abbiamo cercato di uscire dall'idea di impresa come contenitore cercando di capire perché alcuni fattori come la globalizzazione, l'ipercompetizione e l'elevata dinamicità della domanda portano ad una trasformazione sempre più forte concreta dell'impresa verso un'impresa network e la competizione tra reti di imprese: abbiamo detto che tutto è legato al cosiddetto processo di decostruzione delle catene del valore. Abbiamo visto che ambienti molto competitivi, soprattutto in quelli dove il costo delle materie prime molto elevato, l'impresa deve focalizzarsi sempre più sulle risorse di conoscenza perché sono quelle che meno risentono della perdita di valore e per questo motivo abbiamo detto anche che l'impresa si sta trasformando in un sistema cognitivo. Abbiamo ancora affermato che bisogna allontanarci dall'impresa che produce solo beni in quanto attualmente l'impresa organizza un sistema di beni e servizi che va sotto il nome di sistemi di offerta. Per quel che riguarda la strategia, abbiamo detto che la strategia è un concetto che non vive solamente nel mondo delle imprese ma si adottano una decisione strategica quando si ha davanti un problema e delle alternative; più nello specifico abbiamo detto che il concetto di strategia si ricollega all'esistenza delle alternative per raggiungere l'obiettivo (se c'è un'unica strada per raggiungere l'obiettivo non si può assolutamente parlare di strategie), l'esistenza di un altro soggetto che vuole raggiungere lo stesso nostro obiettivo (ovvero l'esistenza di un concorrente), capacità di anticipare i comportamenti dei concorrenti. Abbiamo quindi detto che la finalità dell'impresa è un concetto un po' ambiguo anche se, assumendo come obiettivo ultimo quello di raggiungere un profitto, attualmente l'impresa per farlo alla necessità di soddisfare oltre che la categoria dei clienti anche quella degli altri interlocutori (stakeholders). Dopo di che abbiamo cercato di capire qual è il processo di costruzione di una strategia e abbiamo affermato che di solito la strategia parte da una fase di analisi delle informazioni, dopo aver fissato l'obiettivo acquisisco informazioni e mediante l'elaborazione delle informazioni elaboro la strategia; successivamente si implementa la strategia mentre nel corso del tempo verifico se quello che ho implementato mi ha dato risultati positivi o negativi: ecco la fase dell'apprendimento che alimenta di informazioni la successiva analisi in un ciclo continuo.

Cerchiamo ora di capire come si sono evoluti di studi di strategia. Dall'inizio del novecento fino alla metà degli anni 70 (si utilizza questo periodo proprio perché negli anni 70 vi fu la crisi petrolifera) la principale scuola di strategia si focalizzava solamente sull'analisi strategica e sulla formulazione della strategia; questi studi rientrano in quelli della scuola razionalistica che intendeva la strategia come poste in essere dall'impresa intesa come soggetto razionale (cioè secondo questa scuola di pensiero l'imprenditore aveva la possibilità di poter focalizzare correttamente tutte le alternative, capire i risultati di tutte le alternative strategiche, scegliere quella che a questo punto viene definita come strategia migliore). Questo sistema ha funzionato quando l'ambiente economico era meno competitivo e facilmente prevedibile. Quindi il credo della scuola razionalistica era passato sull'attenzione alla formulazione della strategia, ossia sulle procedure analitico-formali per orientare il management nel percorso strategico; appare chiaro quindi che in questo caso la strategia è equivalente al piano. Ma a partire dai primi anni 70, a causa della crisi petrolifera, si è assistito al passaggio da un mondo facilmente prevedibile ad un mondo economico in cui le cose possono cambiare repentinamente; viene quindi meno la possibilità di poter porre in essere un piano che dica quotidianamente cosa fare a causa del venir meno del concetto di impresa come soggetto razionale che è in grado di poter valutare tutte le alternative nel modo corretto e prendere la decisione migliore. Vista l'improvvisa dinamicità dell'ambiente allora alcuni studiosi hanno tentato di proporre nuovi studi strategici ed è così che è nata la scuola comportamentista (Queen, Mintzberg, Lindbloom):

evidenziarono che l'impresa in un ambiente molto dinamico non ha la possibilità di prendere tutte le informazioni che gli erano necessarie per porre in essere quel piano ben preciso proprio perché, a causa della dinamicità dell'ambiente economico, possono venire fuori delle alternative non previste inizialmente. Gli autori della scuola comportamentista quindi non focalizzano la loro attenzione sull'analisi della strategia e sulla formulazione della stessa ma si concentrano su quello che avviene durante la strategia e chiaramente durante la fase di implementazione (apprendimento e implementazione della strategia). A questo punto l'impresa non viene vista più come un soggetto di tipo top down dove c'è il grande emergere che prende tutte le informazioni ma come una coalizione di soggetti che eseguono le strategie. Ma a questo punto, dopo aver considerato la scuola razionalistica e quella comportamentista, da cosa può iniziare e come può svilupparsi una strategia? Abbiamo vari passaggi:

- Strategia intenzionale: sarebbe quella strategia pianificata in base alle informazioni che si posseggono. Chiaramente in un mondo perfetto che non cambia, la strategia intenzionale sarà poi quella che effettivamente andremo a perseguire senza alcun cambiamento (ovvero si realizza quello che io ho effettivamente avevo pensato). In questo caso però la strategia intenzionale non coincide con il piano in quanto esiste, è esplicita ma non è formalizzata (messa su carta) mentre, quando viene formalizzata, ecco che da strategia intenzionale si passa al piano (per questo non può esserci piano senza strategia ma ci può essere strategia senza piano in quanto il piano sarebbe la formalizzazione della strategia).
- Strategia non realizzata: è quella parte di strategia che noi avevamo pianificato ma che poi, causa imprevisti, non si realizza.
- Strategia emergente: sarebbe un qualcosa che io, nella strategia intenzionale non avevo ipotizzato, ma che poi, grazie alle nuove opportunità o ad alcuni cambiamenti, mi trovo a porre in essere.
- Strategia imposta: c'è un cambiamento esterno che mi impone di fare un cambiamento rispetto a quello che avevo pensato.
- Strategia realizzata: sarebbe la strategia finale io perseguo considerando tutti vari passaggi.

Facendo un breve riepilogo quindi: si parte dalla strategia intenzionale ma possono accadere diverse cose (quello che io avevo pianificato effettivamente si realizza; una parte di quello che avevo pianificato non si realizza; grazie alle nuove opportunità quello che all'inizio non avevo poi ipotizzato mi trovo a perseguirlo; a causa di un forte cambiamento esterno devo cambiare quello che avevo precedentemente intenzione di fare). Possiamo fare anche un breve schema dell'argomento:



Da questo capiamo che fare strategia è davvero difficile perché si affronta un mondo complesso; chiaramente nel mondo precedente era molto più facile fare strategia grazie alla scarsissima dinamicità dell'ambiente economico; era un mondo ancora caratterizzato da una certa similitudine tra strategia e piano formale (quello che io pensavo lo formalizzavano e poi effettivamente accadeva tutto ciò) oggi le cose sono molto diverse a causa dell'ambiente dinamico è molto competitivo che impone un modo di fare strategia molto più flessibile.

L'aver visto quindi come può iniziare svilupparsi una strategia, tentiamo di capire qual è stata l'evoluzione della pianificazione strategica:

- Pianificazione di breve termine: dai primi del novecento fino agli anni 40-50 la pianificazione era di breve termine in quanto l'obiettivo era semplicemente di soddisfare il budget. Infatti in questi primi anni del novecento vi erano poche piccole grandi imprese che iniziarono a preoccuparsi di pianificare dal punto di vista formale. Iniziarono quindi a formulare degli obiettivi e a fine anno a visualizzare gli scostamenti; chiaramente questa visione era funzionale nel senso che l'impresa faceva un budget per la produzione, un budget per l'acquisto di materie prime e così via e aveva quindi un obiettivo operativo (ovvero l'obiettivo di sapere giorno per giorno cosa bisognava fare).
- Pianificazione di lungo termine: a partire dagli anni 50 le imprese iniziano a capire che la pianificazione può essere anche estesa nel tempo ed è così che nasce una pianificazione di lungo termine con dei piani di durata anche triennale o quinquennale. L'ambiente infatti che si viene a creare nel panorama economico a partire dagli anni 50 è sicuramente fortemente competitivo e caratterizzato da un'elevata crescita della domanda rispetto agli anni passati (la crescita della domanda, ad esempio in termini di quantità si calcola vendite dell'anno X meno vendite dell'anno X -1 il tutto diviso per le vendite dell'anno X -1); visto quindi che le vendite aumentavano con tassi anche importanti e facilmente prevedibili, la pianificazione delle imprese avveniva mediante la tecnica dell'estrapolazione del trend cioè proiettavano l'andamento passato nel futuro (cioè in base a quello che è accaduto in passato prevedevano quello che poteva accadere a cinque o 10 anni). Ma qual era l'utilità di questo ragionamento? Gli anni successivi io saprò far fronte alla maggior richiesta (proprio perché abbiamo detto che negli anni 50 si assisteva a cambiamenti della domanda di consumo). Questa è la fase in cui l'impresa passa tutto sulla sua capacità di "prevedere il futuro". Chiaramente se l'impresa è abbastanza certa di questa sua capacità di previsione, potrà anche promuovere dei piani strategici a tre o cinque anni.
- Pianificazione strategica: dopo gli anni 50, quindi negli anni 60, il mercato inizia ad essere sempre più competitivo è quindi sempre meno prevedibile; tutto questo mette in crisi la pianificazione di lungo periodo vista in precedenza e si sviluppa un nuovo tipo di pianificazione che principalmente si occupava di capire come funzionavano le cose esterne per capire come l'ambiente potrà evolvere (in precedenza invece non si faceva altro che riportare il trend del passato sul futuro nella previsione in cui in futuro nulla sarebbe cambiato). Le imprese pertanto cominciano a diversificare (ovvero iniziano ad entrare in altri settori di mercato) entrando in nuovi business e pertanto si sviluppano pianificazioni di due livelli: di tipo corporate e di tipo business (ovvero c'è chi controlla mentre altri che si occupano soltanto dell'area di business in cui l'azienda ha diversificato la sua attività; se non si creasse quella che si definisce "doppio livello di riflessione strategica" l'impresa non riuscirebbe a fare tutto bene e pertanto si crea un livello di corporate addetto al controllo generale e tanti livelli di business che mirano a raggiungere il vantaggio competitivo in quella determinata area di mercato). Quindi in questo periodo prima di pianificare il futuro bisogna guardare prima all'esterno per capire cosa sta cambiando e tutto questo comporta una pianificazione più complicata che, come detto si divide su due livelli che dovranno poi essere messi a sistema dando luogo alla cosiddetta "pianificazione strategica" dove il motto è pensare strategicamente.
- Management strategico: all'inizio degli anni 70 i cambiamenti sono così repentini che i piani formali, che tanto avevano funzionato bene fino ad ora, iniziano ad essere messi in crisi; avere un piano anche a tre anni che dice giorno dopo giorno cosa fare è praticamente inutile e quindi muta anche il modo di fare la pianificazione strategica: la pianificazione dell'essere più flessibile e creativa e nasce la scuola del management strategico. Questo nuovo step della pianificazione strategica comportò importanti cambiamenti: innanzitutto vi fu una riduzione dell'orizzonte temporale in quanto, a causa dei cambiamenti così repentini, piani strategici al lungo periodo erano praticamente inutili; vi fu una compressione del ciclo di pianificazione (ovvero c'era bisogno di aggiornare continuamente la pianificazione ad esempio, se si faceva un piano a tre anni, non si doveva aspettare la scadenza di questi tre anni per fare un altro piano ma già al primo anno, in base ai cambiamenti esterni, andare a modificare il piano); a causa dei cambiamenti repentini si è reso necessario il coinvolgimento di più soggetti (ovvero la categoria degli stakeholders) nel