

ROBERT M. GRANT

# L'analisi strategica per le decisioni aziendali



Sesta edizione

EDIZIONE DIGITALE SU  
**PANDORA CAMPUS**



il Mulino Strumenti

**ROBERT M. GRANT**

# **L'analisi strategica per le decisioni aziendali**

**Sesta edizione**

**Il Mulino**

**Robert M. Grant** è professore di Management all’Università Bocconi di Milano e visiting professor alla Cass Business School di Londra; ha insegnato in varie università, tra cui London Business School, City University, California Polytechnic, UCLA, University of British Columbia ed è stato consulente di grandi imprese internazionali.

A Liam, Ava, Finn, Evie, Max, Lucie, Bobby

## **Ringraziamenti**

I miei ringraziamenti vanno al team editoriale e di produzione di Wiley, specialmente a Lise Johnson, Judy Howarth e S. Indirakumari. Sono grato anche a Mary Fogarty e Nitish Mohan per la loro assistenza. Questa nuova edizione ha beneficiato enormemente dei suggerimenti e dei feedback di docenti e studenti, verso i quali sono in obbligo e con i quali sarò lieto di continuare questo proficuo rapporto di scambio. Infine, sentitevi tutti liberi di contattarmi all'indirizzo e-mail [robert.grant@unibocconi.it](mailto:robert.grant@unibocconi.it).

## Sommario

Ringraziamenti .....	5
Prefazione .....	7
PARTE I Introduzione alla strategia d'impresa .....	9
1 Il concetto di «strategia» .....	10
PARTE II Gli strumenti dell'analisi strategica .....	57
2 Obiettivi, valori e risultati .....	58
3 L'analisi di settore .....	103
4 Dall'analisi di settore all'analisi dei concorrenti.....	147
5 Le risorse e le competenze come base della strategia .....	188
6 Forme organizzative e sistemi direzionali: i fondamenti dell'implementazione della strategia.....	227
PARTE III La strategia di business e la ricerca del vantaggio competitivo .....	264
7 Le fonti e le dimensioni del vantaggio competitivo .....	265
8 L'evoluzione del settore e il cambiamento strategico .....	326
9 Tecnologia e gestione dell'innovazione.....	378
PARTE IV Le strategie di gruppo .....	428
10 L'analisi dell'integrazione verticale.....	429
11 Strategie globali e imprese multinazionali.....	461
12 La strategia di diversificazione.....	506
13 Applicare la strategia di gruppo: la gestione delle imprese diversificate .....	537
14 Le strategie di crescita esterna: fusioni, acquisizioni e alleanze .....	581
15 Tendenze attuali nella gestione strategica .....	614

# Prefazione

L'*analisi strategica per le decisioni aziendali* fornisce a manager e studenti di management i concetti, gli schemi teorici e le tecniche per prendere le decisioni strategiche migliori. L'obiettivo era quello di realizzare un testo di strategia in grado di rispecchiare il dinamismo e il rigore intellettuale che caratterizzano quest'area del management dallo sviluppo sempre più rapido e di prendere in considerazione le questioni relative alla strategia che oggi le aziende si trovano ad affrontare.

Questo libro vuole essere uno strumento rigoroso e rilevante da un punto di vista operativo. Pur presentando le riflessioni più avanzate nel campo dell'analisi strategica, è accessibile a studenti con percorsi formativi e livelli di esperienza differenti. Ho cercato di raggiungere questo scopo combinando chiarezza espositiva e massima attenzione alle determinanti fondamentali della creazione di valore e dando risalto agli aspetti più pratici dei diversi temi.

Questa nuova edizione mantiene l'attenzione sulle attività fondamentali della strategia: identificare i fattori cruciali alla base di una performance aziendale superiore e formulare e implementare una strategia in grado di sfruttarli. Allo stesso tempo, il contenuto del volume è stato rivisto così da riflettere i recenti sviluppi dell'ambiente delle imprese e della ricerca sulla strategia e accogliere i feedback dei docenti.

Caratteristiche distintive di questa edizione sono:

- una guida più esplicita su come applicare gli strumenti di strategia per l'analisi delle situazioni strategiche e per la formulazione di raccomandazioni strategiche ([cap. 1, par. 5.2](#); [cap. 2, par. 3](#); [cap. 3, par. 4](#); [cap. 5, par. 4](#));
- una maggior evidenza dei processi strategici in condizioni di cambiamento tecnologico, specialmente nei mercati digitali in cui l'analisi strategica deve prendere in considerazione i prodotti complementari, le esternalità di rete, la concorrenza su piattaforme e l'applicazione di modelli di business innovativi a ecosistemi di imprese complessi (capp. 4, 8 e 9);

- l'integrazione degli interessi degli stakeholder e della responsabilità sociale d'impresa all'interno di una prospettiva dell'impresa come istituzione preposta alla creazione di valore;
- un approccio aggiornato alla formulazione e all'implementazione della strategia integrato con un approccio sistematico all'esecuzione della stessa strategia, al ruolo delle competenze organizzative e dello sviluppo di nuove abilità nel guidare l'allocazione delle risorse e alla progettazione di strutture organizzative e di sistemi gestionali (capp. 6, 8 e 13).

# **PARTE I**

## **Introduzione alla strategia d'impresa**

# 1 Il concetto di «strategia»

La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere trascurato.

Sun Tzu, *L'arte della guerra*

Per segnare un gran punto serve una strategia intelligente.

Rory McIlroy, in «Golf Monthly», 19 maggio 2011

Tutti hanno un piano prima di prendere un cazzotto in bocca.

Mike Tyson, ex campione del mondo  
dei pesi massimi di pugilato

La strategia si occupa del successo. Questo capitolo spiega che cos'è la strategia e analizza il suo ruolo nel successo delle organizzazioni e delle persone. Si terrà distinta la «strategia» dalla «pianificazione». La strategia non è un programma dettagliato o un programma di istruzioni; è piuttosto un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni di un individuo o di una organizzazione. L'obiettivo principale di questo capitolo è di introdurre il quadro teorico di riferimento dell'analisi strategica che sta alla base di tutto il volume. A questo scopo, si intordurranno le due componenti fondamentali dell'analisi strategica: l'analisi dell'ambiente esterno all'impresa (soprattutto l'analisi settoriale) e l'analisi dell'ambiente interno (*in primis* l'analisi delle risorse e delle competenze dell'impresa). Si dirà successivamente che cosa si intenda per «strategia», come il concetto si sia sviluppato nel tempo, come si può descrivere la strategia d'impresa e come le organizzazioni si comportano nel processo di formulazione strategica.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- comprendere il contributo che la strategia può fornire a una performance positiva e individuare le caratteristiche chiave di una strategia efficace;

- comprendere lo schema analitico di base adottato in questo libro;
- riconoscere l'evoluzione della direzione strategica negli ultimi settant'anni;
- identificare e descrivere la strategia di un'azienda;
- capire il ruolo della strategia all'interno delle organizzazioni;
- riconoscere gli aspetti distintivi della direzione strategica nelle organizzazioni non profit.

Si esaminerà innanzitutto il ruolo della strategia nel determinare il successo delle organizzazioni.

## 1.1 La strategia e il successo delle organizzazioni

I quadri [1.1](#) e [1.2](#) descrivono le carriere di Elisabetta II d'Inghilterra e di Lady Gaga, persone che hanno avuto enorme successo nella guida delle proprie organizzazioni. Si può attribuire il successo di queste donne eccezionali, in campi così diversi tra loro, a qualche fattore comune?

Per nessuna delle due il successo può essere attribuito alla disponibilità di grandi quantità di risorse. Pur avendo status formale di capo di stato, Elisabetta II non ha molto potere effettivo e, il più delle volte, accetta le decisioni del governo britannico, che viene eletto democraticamente. Lady Gaga è sicuramente un'artista creativa e capace, ma pochi arriverebbero a sostenere che sia entrata nell'industria musicale grazie a un talento fuori dal comune come cantante, musicista o compositrice.

Non si può neanche attribuire il loro successo esclusivamente, o principalmente, alla fortuna. Entrambe hanno vissuto difficoltà e battute d'arresto in diverse fasi delle loro carriere. La chiave del loro successo è stata infatti l'abilità di reagire agli eventi – sia positivi sia negativi – con flessibilità e chiarezza di direzione.

Il tratto comune al regno di Elisabetta II, che dura da quasi settant'anni, e alla seppur breve ma folgorante carriera di Lady Gaga è la presenza di una strategia formulata con chiarezza e implementata in modo efficace. Nonostante queste strategie non siano mai esistite in forma di piani veri e propri, sia per

Elisabetta II sia per Lady Gaga si può riconoscere una direzione coerente basata su obiettivi chiari e sulla capacità di piegare le circostanze al risultato desiderato.

La strategia di Elisabetta di Windsor quale regina del Regno Unito e dei paesi del Commonwealth può essere individuata nella relazione che questa ha instaurato tra sé e il suo popolo. Come regina ha voluto rappresentare la nazione, essere l'incarnazione della sua stabilità e continuità, simbolo della famiglia e della cultura britannica e un esempio di servizio e devozione alla causa.

L'eccezionale successo di Lady Gaga è frutto di una strategia di carriera in cui la musica è stata solo la porta d'ingresso per la celebrità, che si è costruita combinando i tipici ingredienti per creare una star – il valore dello shock, il primato nella moda, la presenza mediatica – con un'immagine unica e distintiva che ha conquistato l'attenzione e la fedeltà di adolescenti e giovani in tutto il mondo.

Che cosa dicono questi due esempi sulle caratteristiche di una strategia di successo? In entrambe le storie emergono quattro elementi comuni, illustrati nella Figura 1.1 ed esplicitati di seguito.

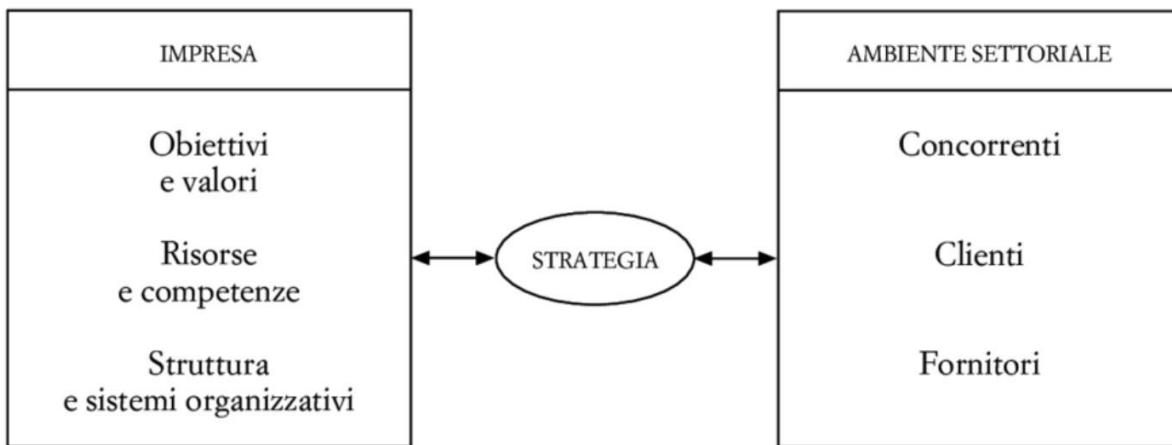
- *Obiettivi a lungo termine, chiari e coerenti*: sia Elisabetta II sia Lady Gaga mostrano un lucido impegno nel raggiungimento di un ben preciso obiettivo che viene perseguito tenacemente.
- *Profonda comprensione dell'ambiente competitivo*: il modo in cui entrambe definiscono il proprio ruolo rivela una piena e profonda comprensione dell'ambiente in cui si muovono. Elisabetta II ha prestato attenzione sia ai cambiamenti che coinvolgevano l'ambiente politico in cui si situa la monarchia, sia all'umore e ai bisogni del suo popolo. Il modello di business e il posizionamento strategico di Lady Gaga rivelano una grande consapevolezza dei cambiamenti economici che toccano il business della musica, delle opportunità di marketing offerte dai social network e dei bisogni della Generazione Y.

- *Valutazione obiettiva delle risorse*: entrambe sono state abili nel valutare e utilizzare le risorse a disposizione e nel costruirle ulteriormente. Nel caso della regina Elisabetta II queste risorse includono la sua famiglia, la casa reale e il suo establishment più fedele; per Lady Gaga comprendono i talenti creativi della sua Haus of Gaga.
- *Implementazione efficace*: la migliore delle strategie è di scarsa utilità se non è accompagnata da un'implementazione efficace. Decisiva per il successo di Elisabetta II e di Lady Gaga è l'efficacia nel coordinare e guidare ecosistemi di individui e organizzazioni di supporto.



*Figura 1.1. I fattori comuni delle strategie di successo.*

Queste osservazioni sul ruolo della strategia per avere successo sono valide per la maggior parte delle attività umane. Se si prendono in considerazione la guerra, gli scacchi, la politica, lo sport o l'attività d'impresa, si scopre che gli individui e le organizzazioni vincenti raramente sono il semplice risultato di un processo casuale. Generalmente, il fattore determinante non è nemmeno una superiorità iniziale in termini di capacità e di risorse possedute. A rivestire un ruolo significativo sono quasi sempre le strategie che si basano sui quattro elementi fondamentali appena visti.



*Figura 1.2. Lo schema di analisi: la strategia come collegamento tra l'impresa e il suo ambiente esterno.*

Si guardino bene i «vincitori» in ogni area competitiva. Che siano leader politici mondiali, amministratori delegati delle 500 maggiori imprese secondo «Fortune» oppure amici o conoscenti, è evidente che chi ha raggiunto un notevole successo nella propria carriera raramente ci è riuscito perché possiede migliori e innate capacità. Il successo è andato a quelli che hanno portato avanti le proprie carriere nel modo più efficace, combinando i quattro fattori strategici descritti sopra. Queste persone sono concentrate sull'obiettivo; la carriera ha avuto la priorità sugli altri numerosi aspetti della vita, quali amicizia, amore, tempo libero, conoscenza, realizzazione spirituale, mentre la stragrande maggioranza delle persone passa buona parte del proprio tempo destreggiandosi tra di essi. Conoscono bene l'ambiente all'interno del quale si muovono e cercano di capire al volo qual è la chiave che consente un avanzamento di carriera o di raggiungere prima un obiettivo. Sanno riconoscere i propri punti di forza e di debolezza e attuano le loro strategie di carriera con impegno, costanza e determinazione. Come ha osservato il guru del management Peter F. Drucker: «Dobbiamo imparare a essere gli amministratori delegati delle nostre stesse carriere»<sup>1</sup>. Tuttavia, c'è un rovescio della medaglia. Concentrarsi su pochi obiettivi di carriera chiaramente definiti può portare al successo, ma anche accompagnarsi ad amari fallimenti in altri campi.

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Managing Oneself*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1999, pp. 65-74 (p. 65).

Molte persone che hanno raggiunto i vertici della carriera hanno sofferto nella vita privata per le insoddisfacenti relazioni con gli amici e con la famiglia e per un incompleto sviluppo personale. Tra essi si ricordano Howard Hughes e John Paul Getty nel mondo degli affari, Richard Nixon e Stalin nella politica, Marilyn Monroe ed Elvis Presley nello spettacolo, Tiger Wood e Boris Becker nello sport, Bobby Fischer negli scacchi. Per la maggior parte degli individui la realizzazione personale richiede verosimilmente strategie ad ampio spettro piuttosto che focalizzate su obiettivi ristretti e ben specifici<sup>2</sup>.

Questi stessi elementi delle strategie di successo – obiettivi chiari, comprensione dell’ambiente competitivo, valutazione delle risorse e implementazione efficace – costituiscono le componenti chiave dell’analisi della strategia di business.

## QUADRO 1.1

### La regina Elisabetta II e la Casa di Windsor

Nel 2020 il regno di Elisabetta di Windsor ha compiuto 68 anni, diventando il più longevo fra tutti quelli che l’hanno preceduto. Quando Elisabetta nacque, il 21 aprile del 1926, esistevano altri 45 paesi governati con una monarchia ereditaria. La presa degli ideali democratici e l’affermazione di principi moderni e riformisti hanno ridotto tale numero quasi della metà (26) a oggi. Nella maggior parte dei casi si tratta di piccoli paesi autocratici quali il Bahrein, il Qatar, l’Oman, il Kuwait, il Bhutan e il Lesotho. La monarchia è sopravvissuta in Danimarca, Svezia, Norvegia, Pesi Bassi e Belgio, ma le famiglie reali di questi paesi hanno perso buona parte delle proprie ricchezze, dei propri privilegi e delle proprie prerogative.

Al contrario, la famiglia reale inglese ha ancora un patrimonio considerevole – quello personale della regina è di circa 500 milioni di sterline – senza includere nella stima i 10 miliardi in palazzi e altri immobili di proprietà dello stato ma utilizzati dalla famiglia reale. Lo status formale della regina Elisabetta include il

---

<sup>2</sup> S. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York, Simon & Schuster, 1990; trad. it. *Le sette regole per avere successo*, Milano, Franco Angeli, 2003, consiglia di cominciare dalla fine: di immaginare i nostri funerali e di pensare che cosa desidereremmo che fosse detto di noi e delle nostre vite da chi pronuncerà l’orazione funebre. Raccomanda inoltre di esplicitare per iscritto la nostra missione terrena sulla base dei molteplici ruoli che ciascuno di noi riveste nella vita.

ruolo di capo di stato del Regno Unito e di altri 15 paesi del Commonwealth (compresi Canada e Australia), di capo della Chiesa d’Inghilterra e di comandante delle forze armate britanniche. Nessuna di queste cariche però le conferisce potere decisionale. La sua influenza le deriva quindi dal ruolo informale che si è ritagliata. Secondo il suo sito web, ella «ha un ruolo meno formale come capo di stato», mentre «agisce da epicentro di identità, unità e orgoglio nazionale; dà un senso di stabilità e continuità; riconosce ufficialmente il successo e l’eccellenza; e supporta l’idea di servizio volontario»<sup>a</sup>.

Come ha fatto la regina Elisabetta II a conservare non solo l’istituzione formale della monarchia ma anche il suo status, la sua influenza e la sua ricchezza, nonostante le numerose sfide che ha affrontato? Queste includono sofferti cambiamenti politici e sociali, nonché le dure prove poste dal condurre una famiglia storicamente disfunzionale al ruolo, inclusi i matrimoni falliti di molti membri della casa reale e le polemiche che hanno accompagnato la vita e le circostanze della morte di sua nuora Diana, principessa del Galles.

Per Elisabetta II fondamentale per sostenere, spesso brillantemente, il fardello della corona è stata una ferma devozione verso quelli che lei considera doveri nei confronti della monarchia e della nazione. Nel ritagliarsi il ruolo di guida della nazione ha preservato la sua neutralità politica, anche quando si è trovata in disaccordo personale con le scelte del primo ministro (in particolare con le politiche di «divisione sociale» di Margaret Thatcher e con l’impegno militare di Tony Blair in Iraq e Afghanistan).

Nelle sue missioni estere ha sempre promosso la cultura e i valori britannici nel mondo ed è stata di frequente in visita in ciascuna delle 54 nazioni del Commonwealth, tra cui 27 volte in Canada e 16 in Australia.

La crescente ostilità nei confronti dei privilegi ereditari e del tradizionale sistema di classe inglese le ha richiesto un riposizionamento della famiglia reale da rappresentante della classe dirigente a incarnazione dell’intera nazione. Per rendere la sua immagine e la propria famiglia più inclusive e meno soggette

a stereotipi si è avvicinata alla cultura popolare, alle persone comuni impegnate in servizi sociali e di beneficenza e, più recentemente, ha appoggiato i matrimoni dei suoi nipoti William e Harry, i primi membri della famiglia reale a prendere consorti fuori dai ranghi dell'aristocrazia.

Elisabetta II è stata abile nello sfruttare i nuovi mezzi di comunicazione per entrare in contatto sia con i suoi sudditi sia con il mondo intero: inizialmente attraverso la televisione e più di recente usando il web e i social network, come Twitter e Facebook. I suoi addetti stampa e alle pubbliche relazioni sono professionisti di primo livello che riferiscono direttamente al suo segretariato privato.

Pur rispettando tradizione e protocollo, Elisabetta è capace di adattarsi davanti all'incalzare delle circostanze. La morte della nuora Diana la mise al centro di una difficile tensione tra le responsabilità di madre e di nonna e il dovere di guidare una nazione in lutto. Per far fronte a quel momento di crisi riconobbe la necessità di distaccarsi da certe tradizioni consolidate.

Elisabetta II ha fatto un uso efficace delle risorse a disposizione, *in primis* il desiderio di continuità del popolo inglese e la sua innata sfiducia nei confronti dei leader politici. Tenendosi al di sopra delle baruffe politiche e dando risalto al proprio lignaggio – e ai ruoli pubblici della madre, dei figli e dei nipoti – ha rinforzato la propria legittimità, quella della sua famiglia e dell'istituzione che rappresenta. Ha anche sfruttato bene il potere di patrocinio, usando la propria posizione formale per coltivare relazioni informali con leader politici e culturali.

Il successo dei 68 anni di regno di Elisabetta è oggi indicato dal gradimento di cui godono lei stessa e l'istituto della monarchia: se si fa eccezione per l'Irlanda del Nord e il Québec, il repubblicanismo ha scarsa presa nel Commonwealth britannico.

<sup>a</sup>[www.royal.gov.uk](http://www.royal.gov.uk).

## QUADRO 1.2

### Lady Gaga e la Haus Of Gaga

Stefani Joanne Angelina Germanotta, in arte Lady Gaga, è uno dei più grandi personaggi dello spettacolo del XXI secolo. Sin dal suo primo, *The Fame* del 2008, ciascuno dei suoi quattro album

si è posizionato in cima alla classifica di «Billboard». Inoltre, nel 2011 Lady Gaga si è piazzata al primo posto nell'elenco delle prime 100 celebrità di «Forbes», mentre la vendita dei biglietti per assistere alle date dei concerti dei suoi cinque tour mondiali intrapresi tra il 2009 e il 2017 ha generato un controvalore di 560 milioni di dollari.

Dopo aver lasciato la Tisch School of Arts della New York University nel 2005, Germanotta ha mostrato un impegno totale nel perseguire la propria carriera musicale, prima come autrice di canzoni e poi sviluppando il personaggio di Lady Gaga.

La sua musica è un attraente mix di pop e dance music, ben confezionata per le discoteche e per la radio. Lady Gaga ha una bella voce, le sue canzoni hanno melodie piacevoli, con testi in cui si trovano riflessioni sulla vita e sulla società, sebbene sia evidente che in tutto ciò non vi sia nulla di innovativo o di eccezionale: il critico musicale Simon Reynolds ha descritto la musica di Lady Gaga con queste parole: «Spietatamente orecchiabile, pop provocatorio reso più glam da una smaltata di Auto-Tune e sostenuto da ritmi R&B».

La musica è però solo uno degli elementi del fenomeno Lady Gaga. Il suo successo non deriva tanto dall'essere una buona cantante o compositrice quanto dall'aver creato un personaggio che trascende la musica. Come David Bowie e Madonna prima di lei, Lady Gaga è famosa in quanto Lady Gaga. Per arrivare a ciò ha sfruttato mezzi di comunicazione multipli, combinandoli con elementi quali musica, sensazionalismo visivo, eventi memorabili, un'attitudine e una personalità peculiari e un insieme di valori nei quali i fan possano identificarsi.

Un fattore centrale è costituito dall'impatto visivo e dalla teatralità del personaggio. Le sue canzoni di maggior successo sono state promosse grazie a videoclip visivamente sbalorditivi che hanno vinto Grammies e infranto record di visualizzazioni su YouTube. Ma il tratto più sconcertante è nell'abbigliamento e nell'aspetto, al punto da fissare nuovi standard in termini di eccentricità, innovazione e stile. Le sue provocatorie mise – dal vestito di plastica a bolle o con un cadavere senza testa all'abito di carne – insieme a stravaganti acconciature e ad ancor più

bizzarri copricapo e a dir poco inconsuete calzature sono conosciuti tanto quanto le sue canzoni. Il campionario di immagini che è capace di proiettare è talmente vario da suscitare sempre grandi aspettative su quale potrà essere la sua prossima incarnazione.

Lady Gaga è riuscita a sviluppare un modello di business perfettamente adattato al mondo dello spettacolo dell'era digitale. Ha adottato un modello simile a quello di Facebook e Twitter nel web 2.0: prima costruire la propria presenza sul mercato, poi pensare a come monetizzarla. Nel 2012 l'insieme delle sue visualizzazioni su YouTube, i like su Facebook e i follower su Twitter l'hanno resa secondo Famecount.com «il musicista vivente più popolare online». Per interagire con i fan usa anche *Gagaville*, un gioco interattivo sviluppato da Zynga in collaborazione con Backplane, una start-up del settore della social music, manco a dirlo di sua proprietà.

L'enfasi sull'immaginario visivo si riflette nel modo in cui la sua popolarità è convertita in guadagni. Nonostante le *royalties* siano importanti, la sua principale fonte di ricavi sono i concerti. Tante altre fonti – sponsorizzazioni, *product placement* in video e concerti, merchandising e apparizioni sui media – sono comunque legate alla sua immagine.

Un aspetto distintivo del posizionamento sul mercato di Gaga è il suo rapporto con i fan. La devozione dei fan – i suoi «piccoli mostri» – poggia più sull'empatia con i suoi valori e i suoi atteggiamenti che sul desiderio di emularla. L'immaginario visivo di Gaga rappresenta un'affermazione di anticonformismo sociale e non un atteggiamento modaiolo. Raccontando le sue esperienze di alienazione e violenza subite a scuola, e proclamando i valori dell'individualismo, della libertà sessuale e dell'accettazione delle differenze, ha costruito una base di fan sorprendentemente fedele e appassionata. Il senso di appartenenza che lega Lady Gaga ai suoi fan è poi rimarcato da gesti e simboli quali il saluto *Monster Claw* e il *Manifesto dei piccoli mostri*. In qualità di «madre mostro» Gaga è portavoce e guru di questa comunità.

La presenza scenica e la teatralità di Lady Gaga sono supportate dalla Haus of Gaga, un laboratorio creativo ispirato alla Factory di Andy Warhol. Questo laboratorio comprende un direttore artistico che coordina un team di coreografi, stilisti, hair-stylist, fotografi, designer, cantautori, musicisti e professionisti del marketing.

Fonte: M. Sala, *The Strategy of Lady Gaga*, BSc thesis, Milano, Università Bocconi, giugno, 2011;

<https://www.biography.com/musician/lady-gaga> (ultimo accesso maggio 2020).

## 1.2 Lo schema di base per l'analisi strategica

La Figura 1.2 illustra il quadro analitico fondamentale dell'analisi strategica che si utilizzerà in tutto il volume. I quattro elementi di una strategia di successo evidenziati nella Figura 1.1 sono stati riclassificati in due gruppi – l'impresa e l'ambiente settoriale – dei quali la *strategia* è il collegamento.

- L'**impresa** incorpora tre insiemi di questi elementi: *obiettivi* e *valori* («obiettivi semplici, coerenti e di lungo periodo»), *risorse* e *competenze* («valutazione oggettiva delle risorse»), *struttura* e *sistemi organizzativi* («implementazione efficace»).
- L'**ambiente settoriale** («profonda comprensione dell'ambiente competitivo») è definito dalle relazioni dell'impresa con i *clienti*, i *concorrenti* e i *fornitori*.

Questa rappresentazione della strategia come strumento di collegamento fra l'impresa e il suo ambiente settoriale è molto simile allo schema teorico Swot, il quale è ampiamente utilizzato sebbene, come si spiegherà nel [quadro 1.3](#), una suddivisione in due classi delle forze (interne ed esterne) sia superiore a quella in quattro classi dello schema Swot.

Il compito della strategia di business, quindi, è determinare come l'impresa dovrà impiegare le risorse all'interno del proprio ambiente di riferimento per soddisfare i propri obiettivi di lungo termine e come dovrà organizzarsi per realizzare tale strategia.

### **1.2.1 La coerenza strategica**

Nell'approccio che considera la strategia come un collegamento tra l'impresa e il suo ambiente esterno è fondamentale la nozione di **coerenza strategica**. Per avere successo, la strategia deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa sia con quelle del suo ambiente interno: obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi. Come si vedrà, gli insuccessi di molte aziende sono causati da strategie che mancano di coerenza con l'ambiente interno o con quello esterno. Le grosse difficoltà in cui si trova la compagnia aerea di bandiera italiana, Alitalia, possono essere attribuite a una strategia che ha fallito nel rispondere alla concorrenza di compagnie low-cost come Ryanair e EasyJet. In altri casi, molte imprese non hanno formulato decisioni strategiche in linea con le proprie risorse e competenze interne. Per Nintendo un problema critico nei prossimi anni sarà quello di disporre delle risorse finanziarie e tecnologiche necessarie a competere testa a testa con Sony e Microsoft nel mercato delle console per videogiochi.

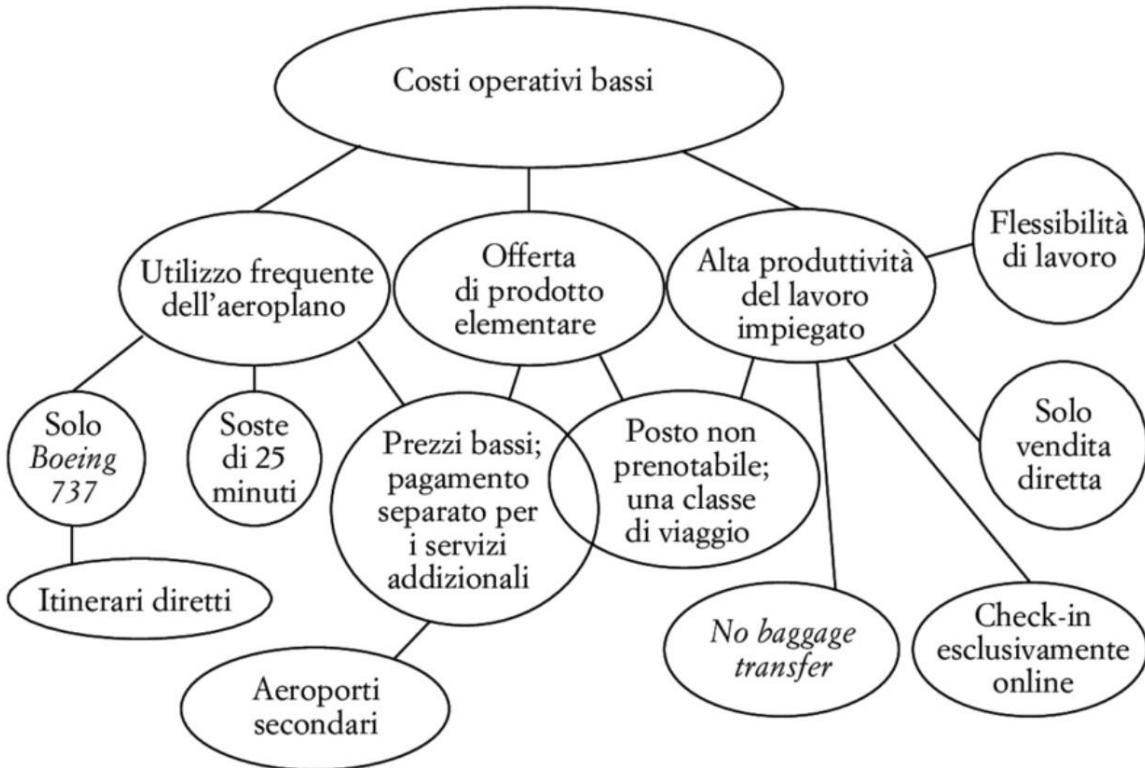


Figura 1.3. Il sistema di attività di Ryanair.

Il concetto di «coerenza strategica» si riferisce anche alla coerenza interna tra gli elementi che formano la strategia dell'impresa. Per essere efficace, una strategia deve allineare decisioni e funzionamento in modo da creare una direzione di sviluppo partendo da una posizione chiara. Il principio di coerenza strategica è centrale nella concettualizzazione dell'impresa come **sistema di attività**, secondo quanto teorizzato da Michael E. Porter, per il quale «“Strategia” significa creare una posizione unica e distintiva in grado di coinvolgere un insieme di attività»<sup>3</sup>. Il punto centrale è come queste attività possano stare insieme per formare un unico sistema in cui rinforzarsi vicendevolmente. Ryanair ha raggiunto una posizione strategica nel mercato europeo del trasporto aereo a basso costo offrendo voli economici a viaggiatori sensibili al prezzo. Tale posizionamento è stato possibile costruendo un sistema coerente di attività (Figura 1.3).

<sup>3</sup> M.E. Porter, *What Is Strategy?*, in «Harvard Business Review», novembre-dicembre, 1996, pp. 61-79 (p. 68).

Il concetto di «coerenza strategica» è parte di un insieme di idee conosciuto come **teoria delle contingenze**. Secondo tale teoria non esiste un unico modo, superiore agli altri, per progettare, gestire e guidare un’organizzazione. Il modo migliore per progettare, gestire e guidare un’organizzazione dipende dalle circostanze (o contingenze), in particolare dalle caratteristiche dell’ambiente in cui l’organizzazione opera<sup>4</sup>.

### QUADRO 1.3.

#### Cosa c’è che non va nel quadro Swot?

La distinzione tra «ambiente esterno» e «ambiente interno» all’impresa è diffusa nella maggioranza degli approcci all’analisi strategica. Il modello più conosciuto e più utilizzato è lo **schema Swot** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), che classifica i vari fattori che influiscono sulle strategie di un’impresa in quattro categorie: *punti di forza*, *punti di debolezza*, *opportunità* e *minacce*. I primi due si riferiscono all’ambiente interno; gli ultimi due all’ambiente esterno.

Che cosa è preferibile, una distinzione in due classi tra «fattori interni» e «fattori esterni» oppure la tassonomia a quattro elementi dello Swot? Il punto chiave è se sia sensato e utile classificare i fattori interni in punti di forza e di debolezza e quelli esterni in opportunità e minacce. Nella pratica distinzioni del genere sono difficili da fare.

Zlatan Ibrahimović rappresentava un punto di forza o di debolezza per il Manchester United? Come miglior realizzatore della squadra nella stagione 2016-2017, e in quanto classificato tra i migliori 10 calciatori del mondo, costituiva un punto di forza. Ma in quanto giocatore i cui giorni migliori erano già passati e la cui presenza dominante intimidiva i suoi compagni di squadra più giovani era un punto di debolezza.

Il riscaldamento globale rappresenta una minaccia o un’opportunità per i produttori automobilistici mondiali? Nell’incoraggiare gli stati ad applicare imposte sui carburanti e restrizioni sull’uso delle automobili è una minaccia.

---

<sup>4</sup> Cfr. A.H. Van de Ven e R. Drazin, *The Concept of Fit in Contingency Theory*, Minneapolis, University of Minnesota, Strategic Management Research Center, Discussion Paper n. 19, 1984.

Incoraggiando i consumatori a passare ad automobili a basso consumo o elettriche offre l'opportunità di nuovi affari.

La lezione che si trae da quanto detto è che una classificazione arbitraria dei fattori esterni in opportunità e minacce, e dei fattori interni in punti di forza e di debolezza, è meno importante di un'attenta identificazione dei soli fattori esterni e interni, seguita da una valutazione delle loro implicazioni. L'approccio utilizzato in questo libro porta a preferire una semplice classificazione in due classi: «fattori interni» e «fattori esterni». Si eviterà quindi una superficiale classificazione in punti di forza o debolezza, opportunità o minacce.

*Nota:* Per approfondimenti sullo schema Swot cfr. T. Hill e R. Westbrook, *Swot Analysis: It's Time for a Product Recall*, in «Long Range Planning», vol. 30, n. 1, 1997, pp. 46-52; M. Venzin, *Swot Analysis: Such a Waste of Time?*, in «ideas of management», 3 febbraio 2015.

### **1.3 Gli studi sulle strategie d'impresa**

#### **1.3.1 Le origini e gli studi sulle strategie militari**

Le imprese hanno bisogno di strategie di business per ragioni molto simili a quelle per cui gli eserciti hanno bisogno di strategie militari: per darsi una linea di condotta e uno scopo, per impiegare le risorse nella maniera più efficace e per coordinare il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione. Molti concetti e teorie della strategia di business hanno i loro precedenti nella strategia militare. Il termine «strategia» deriva dalla parola greca *strategía* che significa «generalato». Tuttavia, il concetto di «strategia» è precedente alla civiltà greca: il classico *L'arte della guerra* di Sun Tzu, scritto intorno al 500 a.C., è considerato il primo trattato sulla strategia<sup>5</sup>.

La strategia militare e la strategia di business condividono alcuni principi e concetti comuni, il più importante dei quali è la distinzione fra «strategia» e «tattica».

---

<sup>5</sup> Cfr. Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura e traduzione di R. Fracasso, V ed., Roma, Newton Compton, 2019.

- La **strategia** è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio.
- La **tattica** è un progetto d'azione specifico.

Mentre le tattiche riguardano le operazioni necessarie per vincere le battaglie, la strategia si preoccupa di vincere la guerra. Le decisioni strategiche, che riguardino la sfera militare o quella aziendale, hanno tre caratteristiche in comune:

1. sono importanti;
2. implicano un significativo impiego di risorse;
3. non sono facilmente reversibili.

Molti principi di strategia militare sono stati applicati in campo imprenditoriale. Principi che includono l'efficacia relativa delle strategie offensive e difensive, i vantaggi dell'aggiramento rispetto all'assalto frontale, il ruolo delle risposte graduali a fronte di iniziative aggressive, i benefici dell'effetto sorpresa, i potenziali vantaggi derivanti dall'inganno, dall'accerchiamento, dall'*escalation* e dal logoramento<sup>6</sup>.

Allo stesso tempo ci sono grosse differenze tra «concorrenza aziendale» e «conflitto militare». L'obiettivo della guerra è (solitamente) sconfiggere il nemico. Lo scopo della rivalità fra imprese raramente è così ostile: la maggior parte delle imprese cerca di coesistere con i concorrenti e non di distruggerli.

Malgrado questo evidente parallelo tra strategia militare e strategia aziendale, non esiste una teoria generale della strategia. La pubblicazione nel 1944 di *Theory of Games and Economic Behavior*, di John von Neumann e Oskar Morgenstern, ha fatto sperare nello sviluppo di una teoria generale del comportamento competitivo<sup>7</sup>. Da allora, la **teoria dei giochi** ha rivoluzionato gli studi sull'interazione competitiva, non soltanto nel mondo delle imprese, ma anche nella politica, nelle scienze militari e nelle relazioni internazionali. Tuttavia, come si vedrà nel [capitolo 4](#), il suo potenziale non è stato ancora pienamente utilizzato come

---

<sup>6</sup> Cfr. R. Ewer, *So What Is Strategy?*, in «Long Range Planning», vol. 16, n. 3, 1983, pp. 57-72; E.K. Clemons e J.A. Santamaria, *Maneuver Warfare: Can Modern Military Strategy Lead You to Victory?*, in «Harvard Business Review», aprile, 2002, pp. 46-53.

<sup>7</sup> Cfr. J. von Neumann e O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, N.J., Princeton University Press, 1944.

approccio pratico e di larga applicabilità per la formulazione delle strategie d'impresa<sup>8</sup>.

### 1.3.2 Dalla pianificazione alla direzione strategica

L'evoluzione della strategia aziendale è stata guidata più dalle esigenze pratiche delle imprese che dallo sviluppo di una teoria. Durante gli anni '50 e '60 del secolo scorso i manager incontravano crescenti difficoltà nel coordinare le decisioni e nel mantenere il controllo di imprese sempre più grandi e complesse. Tecniche di *budgeting* come la redazione di piani finanziari annuali e di valutazioni di progetti d'investimento fornivano strumenti di controllo a breve termine e di selezione fra investimenti alternativi, ma non erano in grado di guidare lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo. La **pianificazione aziendale** (o *pianificazione a lungo termine*) è stata sviluppata verso la fine degli anni '50 proprio con questo obiettivo. Alla base della nuova pianificazione aziendale vi era la disponibilità di previsioni macroeconomiche. Il formato tipico era costituito da un documento di pianificazione della durata di cinque anni che stabiliva scopi e obiettivi, prevedeva gli andamenti delle variabili economiche chiave (tra cui la domanda di mercato, la quota di mercato dell'impresa, ricavi, costi e margini), stabiliva le priorità per i diversi prodotti e le diverse aree di attività dell'azienda e allocava gli investimenti di capitale. Le nuove tecniche di pianificazione aziendale si dimostrarono particolarmente utili per sviluppare e guidare le strategie di diversificazione adottate da molte grandi società negli anni '60<sup>9</sup>. Verso la metà di quel decennio, la maggior parte delle grandi imprese statunitensi ed europee aveva sviluppato al proprio interno degli uffici di pianificazione aziendale. Il [quadro 1.4](#) fornisce un esempio di pianificazione aziendale formalizzata.

---

<sup>8</sup> Sul contributo della teoria dei giochi all'analisi della strategia di business cfr. F.M. Fischer, *Games Economists Play: A Noncooperative View*, in «Rand Journal of Economics», vol. 20, n. 1, 1989, pp. 113-124; C.F. Camerer, *Does Strategy Research Need Game Theory?*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. s., 1991, pp. 137-152; A.K. Dixit e B.J. Nalebuff, *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life*, New York, Norton, 2008; trad. it. *L'arte della strategia*, Milano, Corbaccio, 2010.

<sup>9</sup> Cfr. H.I. Ansoff, *Strategies for Diversification*, in «Harvard Business Review», settembre-ottobre, 1957, pp. 113-124.

All'inizio degli anni '80 la fiducia nella pianificazione aziendale venne messa duramente in discussione. Non solo la diversificazione non fu in grado di generare le sinergie previste, ma le crisi petrolifere del 1974 e del 1979 determinarono un nuovo periodo di instabilità macroeconomica in cui le imprese occidentali vennero sottoposte a una crescente pressione da parte di concorrenti giapponesi, coreani e del Sud-Est asiatico. Le imprese non erano più nella condizione di programmare investimenti o altri piani d'azione a tre-cinque anni, semplicemente perché non erano in grado di formulare previsioni così in là nel tempo.

Il risultato fu un minore interesse per la pianificazione della traiettoria di crescita dell'azienda a vantaggio di un'accresciuta importanza del posizionamento dell'azienda per il miglior sfruttamento possibile delle opportunità di profitto disponibili. Questa transizione dalla pianificazione aziendale verso quella che verrà chiamata **direzione strategica** comportò una maggiore attenzione alla concorrenza quale caratteristica fondamentale dell'ambiente imprenditoriale e sul vantaggio competitivo come principale scopo della strategia d'impresa.

La crescente rilevanza attribuita al ruolo della strategia nel miglioramento della performance portò a focalizzarsi sulle fonti di profitto. Alla fine degli anni '70 Michael E. Porter ha aperto la strada all'applicazione dell'economia industriale nell'analisi del potenziale di profitto di diversi mercati e industrie<sup>10</sup>. Altre ricerche hanno analizzato come alcune variabili strategiche – in particolare la quota di mercato – determinavano la distribuzione dei profitti tra le diverse imprese di un settore<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Cfr. M.E. Porter, *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980; trad. it. *La strategia competitiva*, Bologna, Compositori, 1982.

<sup>11</sup> Cfr. The Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston, Mass., The Boston Consulting Group, 1978; R.D. Buzzell e B.T. Gale, *The Pims Principle: Linking Strategy to Performance*, New York, The Free Press, 1987.



Figura 1.4. L'evoluzione del management strategico.

Negli anni '90 l'analisi strategica, precedentemente incentrata sulle fonti di profitto nell'ambiente esterno, si è focalizzata sulle fonti di profitto all'interno dell'impresa. La cosiddetta **resource-based view** dell'azienda identifica nelle risorse e nelle competenze dell'azienda stessa le sue fonti principali di vantaggio competitivo nonché le fondamenta per la formulazione strategica<sup>12</sup>. Questa particolare attenzione sulle risorse e sulle

<sup>12</sup> Cfr. R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, in «California Management Review», vol. 33, n. 3, 1991, pp. 114-135; D.J. Collis e C.

competenze interne ha spinto le imprese a identificare modi per differenziarsi dai propri concorrenti e a delineare strategie che facessero leva su queste differenze.

Nel corso del XXI secolo nuove sfide hanno forgiato principi e pratiche della strategia. Le tecnologie digitali hanno avuto un impatto massiccio sulle dinamiche competitive di molti settori, creando mercati *winner-take-all* (il vincitore prende tutto) e guerre di standard<sup>13</sup>. Tecnologie innovative di rottura<sup>14</sup> e tassi di sostituzione più rapidi hanno portato alla consapevolezza che la strategia è sempre meno orientata alla pianificazione, e sempre più alla creazione di opzioni per il futuro<sup>15</sup>, favorendo l'innovazione strategica<sup>16</sup>, e cercando *blue oceans* in spazi di mercato privi di concorrenza<sup>17</sup>. La complessità di queste sfide evidenzia che la maggior parte delle imprese non può più essere autosufficiente – alleanze e altre forme di collaborazione stanno via via diventando un tratto comune nelle decisioni strategiche. La crisi finanziaria del 2008-2009 ha attivato un processo di messa in discussione e attento esame dello scopo dell'impresa. La disillusione nei confronti degli eccessi e delle iniquità del capitalismo ha rinnovato l'interesse verso tematiche come la responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*),

---

Montgomery, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 1995, pp. 119-128.

<sup>13</sup> E. Lee, J. Lee e J. Lee, *Reconsideration of the Winner-Take-All Hypothesis: Complex Networks and Local Bias*, in «Management Science», vol. 52, n. 12, 2006, pp. 1838-1848; C. Shapiro e H.R. Varian, *Information Rules*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1998; trad. it. *Information Rules. Le regole dell'economia dell'informazione*, Milano, Etas, 1999.

<sup>14</sup> Cfr. C. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1997; trad. it. *Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono assicurare il successo alle imprese agili e intraprendenti*, Milano, Franco Angeli, 2001.

<sup>15</sup> Cfr. P.J. Williamson, *Strategies as Options on the Future*, in «Mit Sloan Management Review», vol. 40, n. 2, 1999, pp. 117-126.

<sup>16</sup> Cfr. C. Markides, *Strategic Innovation in Established Companies*, in «Mit Sloan Management Review», vol. 39, n. 3, 1998, pp. 31-42.

<sup>17</sup> Cfr. W.C. Kim e R.A. Mauborgne, *Creating New Market Space*, in «Harvard Business Review», gennaio, 1999, pp. 83-93; Idd., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2005; trad. it. *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Milano, Etas, 2005. Attraverso un esame basato sullo studio di 150 strategie aziendali, in un arco di più di cento anni e in trenta settori, Kim e Mauborgne affermano che le compagnie possono avere successo non solo battendo i propri rivali ma, piuttosto, creando nuovi «oceani blu».

L'«oceano blu» rappresenta uno spazio di mercato inesplorato, che si distingue dall'«oceano rosso», l'oceano insanguinato dove nuotano gli «squali» della concorrenza.

l'etica aziendale, la sostenibilità e il ruolo della legittimità del profitto come obiettivo principale delle imprese<sup>18</sup>.

La Figura 1.4 riassume i principali sviluppi nel management strategico dalla seconda metà del XX secolo.

#### **QUADRO 1.4.**

#### **La pianificazione in una grande impresa metallurgica statunitense, 1965**

Il primo passo per lo sviluppo di piani di lungo periodo era prevedere la domanda di prodotto per gli anni futuri. Dopo aver calcolato il tonnellaggio necessario in ciascun distretto di vendita per raggiungere la quota rispetto alla domanda totale prevista, si determinava il livello di produzione ottimale per ciascuna area. A tale scopo era utilizzato un programma computerizzato che includeva la domanda attesa, la capacità produttiva esistente, i costi di trasporto, ecc.

Una volta definito il livello di produzione ottimale in ogni area si specificavano le attrezzature addizionali necessarie per raggiungere tali volumi. Quindi ne veniva stimato il costo del capitale, oltre a quello dei fabbricati e della logistica da parte del capo ingegnere della società e degli ingegneri dei vari distretti. Per alcune aree erano inoltre sviluppati programmi alternativi che consentissero di raggiungere gli obiettivi aziendali, mentre le proposte di investimento venivano formulate dopo aver considerato l'ammontare di capitale disponibile e la politica di indebitamento della società. Il vicedirettore generale, che era il responsabile per la pianificazione di lungo periodo, proponeva alcuni progetti al direttore generale e, dopo che il top management e il consiglio d'amministrazione avevano esaminato i piani alternativi, si prendevano le decisioni necessarie per le attività future.

*Fonte: H.W. Henry, *Long-Range Planning Processes in 45 Industrial Companies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1967, p. 65.*

---

<sup>18</sup> Cfr. N. Koehn, *The Brain – and Soul – of Capitalism*, in «Harvard Business Review», novembre, 2013, p. 44; T. Piketty, *Le capital au XXIe siècle*, Paris, Seuil, 2013; trad. it. *Il capitale nel XXI secolo*, Milano, Bompiani, 2014.

## 1.4 Il management strategico oggi

### 1.4.1 Che cos'è la strategia?

Nel suo significato più generale la **strategia** è lo strumento usato da individui e organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi. La Tabella 1.1 presenta alcune definizioni di «strategia». Queste definizioni alternative hanno in comune l'idea che la strategia riguardi la fissazione di *obiettivi*, l'allocazione di *risorse* e l'individuazione di *criteri di coerenza e compatibilità* tra decisioni e azioni.

- *Strategia*: Piano, metodo o serie di azioni volte a conseguire uno specifico obiettivo o effetto.  
*(Wordsmyth Dictionary)*
- Determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi. (A. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., The Mit Press, 1962)
- *Strategia*: Una risposta robusta a una sfida importante.  
*(R. Rumelt, Good Strategy/Bad Strategy, New York, Crown Business, 2011)*
- Bambino perduto: «I pellerossa! Andiamo a prenderli!»  
John Darling: «Aspetta un momento. Prima dobbiamo avere una strategia».  
Bambino perduto: «Umm? Che cos'è una strategia?»  
John Darling: «È, mmm... È un piano di attacco».  
*(Walt Disney, Peter Pan)*

Tabella 1.1. Alcune definizioni di strategia.

Come visto, tuttavia, il concetto di «strategia aziendale» ha subito profonde modifiche durante gli ultimi settant'anni. Al crescere dell'instabilità e dell'imprevedibilità del contesto economico, la strategia ha smesso di concentrarsi sulla formulazione di piani di sviluppo dettagliati, per focalizzarsi invece sulla ricerca del successo. Tutto ciò è coerente con gli esempi introduttivi a questo capitolo. Né la regina Elisabetta né Lady Gaga sembrano aver articolato alcun piano in maniera esplicita, ma la coerenza delle loro azioni suggerisce che avessero ben chiaro quali obiettivi raggiungere e come farlo. Lo spostamento dalla strategia come piano alla strategia come direzione non implica una diminuzione dell'importanza della strategia in quanto tale. Più un ambiente è turbolento, più la strategia deve essere flessibile e reattiva. Ma è proprio in queste

condizioni che l'importanza della strategia cresce, anziché diminuire. Quando l'impresa deve fronteggiare minacce impreviste, e nuove opportunità appaiono di continuo all'orizzonte, la strategia diventa uno strumento indispensabile per guidare l'impresa attraverso mari tempestosi.

#### **1.4.2 Perché le imprese hanno bisogno della strategia?**

La transizione dalla strategia come piano alla strategia come direzione porta alla domanda: «Perché le imprese e le organizzazioni hanno bisogno della strategia?». La risposta è che la strategia favorisce una gestione efficace delle organizzazioni in tre modi: migliora la qualità delle decisioni, facilita la coordinazione e porta le organizzazioni a riflettere sul perseguitamento di obiettivi a lungo termine.

► *La strategia come supporto alle decisioni.* La strategia è un modello o una linea guida che conferisce coerenza alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione. Perché gli individui o le organizzazioni non possono prendere decisioni ottimali senza questo tema unificante? Si consideri l'epico torneo di scacchi «uomo contro computer» del 1997 in cui Garry Kasparov fu sconfitto dal computer Ibm *Deep Blue*. Tale computer non aveva bisogno di alcuna strategia. Grazie alla sua fenomenale capacità di memoria e alla sua potenza di calcolo, *Deep Blue* poteva individuare le mosse ottimali sulla base di un enorme albero decisionale<sup>19</sup>. Kasparov – nonostante fosse il più grande giocatore di scacchi al mondo – era affetto da *razionalità limitata*: la sua analisi decisionale era soggetta alle limitazioni cognitive che vincolano tutti gli esseri umani<sup>20</sup>. Per i giocatori di scacchi, una strategia offre linee guida e criteri di decisione che aiutano nella scelta di una posizione e nel creare opportunità vantaggiose.

La strategia migliora il processo decisionale in diversi modi.

---

<sup>19</sup> Cfr. G. Kasparov e D.L. Couto, *Strategic Intensity: A Conversation with World Chess Champion Garry Kasparov*, in «Harvard Business Review», aprile, 2005, pp. 105-113.

<sup>20</sup> Il concetto di «razionalità limitata» è stato sviluppato da H.A. Simon, *A Behavioral Model of Rational Choice*, in «Quarterly Journal of Economics», vol. 69, n. 1, 1955, pp. 99-118; trad. it. Un modello comportamentale di scelta razionale, in Id., *Causalità, razionalità, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, 1985, pp. 119-142.

- Semplifica il processo decisionale vincolando il numero delle decisioni alternative da considerare e operando come una regola *euristica*, cioè una regola generale che restringe l'indagine necessaria per ottenere una soluzione accettabile a un problema decisionale.
- Il processo di definizione della strategia consente di raggruppare le conoscenze di diverse persone e di integrarle.
- Facilita l'applicazione di strumenti analitici: schemi teorici e tecniche con cui si acquisirà familiarità nei prossimi capitoli di questo volume.

► *La strategia come strumento di coordinamento.* La sfida più ardua nella gestione di qualsiasi organizzazione consiste nel coordinare le azioni dei suoi diversi membri. La strategia può essere uno strumento per promuovere il coordinamento. *In primis*, è uno strumento di comunicazione. L'esplicitazione della strategia è infatti un potente mezzo attraverso il quale l'amministratore delegato può comunicare l'identità, gli obiettivi e il posizionamento dell'impresa a tutti i membri dell'organizzazione. Il processo di pianificazione strategica ha il compito di fornire un forum nel quale le informazioni sono scambiate e si sviluppa il consenso. Una volta definita, la strategia va tradotta in obiettivi, impegni e prestazioni in grado di assicurare all'organizzazione una direzione univoca.

► *La strategia come obiettivo.* La strategia è un processo prospettico. Non si occupa solo di come l'impresa può competere oggi, ma anche di ciò che l'impresa diventerà in futuro. Una strategia volta al futuro imprime una direzione allo sviluppo dell'impresa e definisce le aspirazioni che possano motivare e ispirare i membri dell'organizzazione. Gary Hamel e Coimbatore K. Prahalad usano l'espressione **intento strategico** per descrivere questa posizione: «l'intento strategico crea un contrasto estremo fra risorse e aspirazioni. E il top management sfida l'organizzazione proprio a colmare questo vuoto, sviluppando nuovi vantaggi competitivi»<sup>21</sup>. Ne consegue che la

---

<sup>21</sup> Cfr. G. Hamel e C.K. Prahalad, Strategic Intent, in «Harvard Business Review», maggio-giugno, 1989, pp. 63-77; trad. it. Motivazione strategica, in «Harvard Espansione», n. 45, 1989.

strategia dovrebbe cercare di estendere (*stretch*) la propria portata facendo leva sul valore delle risorse (*resource leverage*), senza essere eccessivamente vincolata dal criterio della coerenza strategica<sup>22</sup>. Jim C. Collins e Jerry I. Porras hanno sottolineato lo stesso punto: le aziende statunitensi che sono state leader nel proprio settore per cinquant'anni o più sono state tutte in grado di assicurarsi il coinvolgimento dei propri membri attraverso la fissazione di «grandi, emozionanti, audaci obiettivi»<sup>23</sup>. Le dichiarazioni di visione e missione della maggior parte delle organizzazioni contengono di solito obiettivi ambiziosi e visionari. Uno dei migliori esempi è l'obiettivo individuato negli anni '60 dall'allora presidente Kennedy per il programma spaziale della Nasa: «Prima della fine del decennio inviare un uomo sulla Luna e riportarlo sulla Terra sano e salvo». Tuttavia, la formulazione di obiettivi non costituisce di per sé una strategia. A meno che gli obiettivi di un'organizzazione non siano supportati da linee guida per il loro conseguimento, gli stessi saranno probabilmente privi di significato o semplicemente illusori<sup>24</sup>.

#### **1.4.3 Dove risiede la strategia?**

La strategia ha origine nei pensieri dei leader di un'organizzazione. Per l'imprenditore il punto di partenza della strategia è l'idea per un nuovo business. Fintanto che la nuova impresa è ancora nella fase di raccolta di finanziamenti, non si presenta il bisogno di formulare esplicitamente alcun piano strategico. A quelllo stadio l'imprenditore articola la strategia mediante un business plan. Nelle grandi aziende, invece, la formulazione della strategia è un processo manageriale esplicito che si concretizza sotto forma di verbali di riunioni e di documenti, inevitabilmente riservati, di pianificazione strategica. Tuttavia, molte aziende – soprattutto le società quotate – danno grande valore alla comunicazione della propria strategia a dipendenti, clienti, investitori e partner. David J. Collis e Michael

---

<sup>22</sup> Cfr. Idd., *Strategy as Stretch and Leverage*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1993, pp. 75-84.

<sup>23</sup> Dal titolo del cap. 5, *Big Hairy Audacious Goals*, del loro volume, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Business, 1994.

<sup>24</sup> Cfr. Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, New York, Crown Business, 2011, pp. 5-6.

G. Rukstad identificano quattro tipi di esplicitazione attraverso cui le aziende comunicano la loro strategia.

- La dichiarazione della missione descrive lo scopo dell'organizzazione e risponde alla domanda «Perché esistiamo?».
- Una dichiarazione di principi o di valori delinea «In che cosa crediamo e come ci comporteremo».
- La dichiarazione della visione esplicita «Ciò che vogliamo essere».
- L'esposizione della strategia articola il piano competitivo, che in genere descrive *obiettivi, ambito e vantaggio*<sup>25</sup>.

Una qualche versione di questi quattro punti si può trovare nel sito web di una qualsiasi azienda, nelle pagine dedicate alla sua descrizione. Dichiarazioni più dettagliate sulla strategia d'impresa (compresi gli obiettivi qualitativi e quantitativi di medio termine) sono di norma reperibili nelle presentazioni agli analisti da parte del top management e sono di solito incluse nelle pagine dei siti aziendali indirizzate «agli investitori».

Il [quadro 1.5](#) contiene dichiarazioni di strategie così come sono state formulate da McDonald's, la catena globale di fast-food, e da Twitter, il servizio di messaggistica online.

Tuttavia, queste sono semplici intenzioni e, come si vedrà, gli intenti strategici non sono sempre necessariamente realizzati. Dunque, è possibile osservare la strategia di un'impresa in base a dove e come quest'ultima sceglie di competere. Per i gruppi statunitensi la descrizione delle attività d'impresa che compongono l'Item 1 del resoconto annuale 10-K da depositare presso la Sec (Securities and Exchange Commission) è particolarmente utile per delineare la strategia dell'impresa. Ma in definitiva la strategia di un'organizzazione esiste nelle decisioni e nelle azioni dei suoi membri. Infatti, se si mettono a confronto le dichiarazioni di strategia con le decisioni e le azioni concrete si scopre che esiste un gap tra retorica e realtà. Volendo

---

<sup>25</sup> D.J. Collis e M.G. Rukstad, *Can You Say What Your Strategy Is?*, in «Harvard Business Review», aprile, 2008, pp. 63-73.

verificare la realizzazione di missioni e visioni dai toni altisonanti e zeppe di luoghi comuni è utile allora chiedersi:

- *Dove sta investendo l'azienda?* Le relazioni finanziarie rilasciate dalle aziende possono fornire dettagliate informazioni sulla spesa di capitale per regione e segmento di business.
- *Quali sono le tecnologie che l'azienda sta sviluppando?* La traiettoria tecnologica perseguita dall'azienda è indicata dalle domande di brevetto presentate (queste possono essere identificate usando database online degli uffici preposti, sia negli Stati Uniti sia nell'Unione Europea).
- *Quali nuovi prodotti sono stati lanciati sul mercato? Quali nuovi progetti su cui investire sono stati avviati? Quali manager sono stati assunti in posizioni di rilievo?* Queste decisioni strategiche sono normalmente annunciate in comunicati stampa e riportate nelle riviste economiche.

Per identificare la strategia di un'impresa è necessario ricorrere a molte fonti di informazione che possano dare un quadro generale di cosa l'azienda dice di fare e quindi verificare se ciò combaci con le cose che essa realmente fa. Si tornerà su questo argomento nel [capitolo 4](#), quando si parlerà di «intelligenza competitiva».

## QUADRO 1.5.

### Dichiarazioni di strategia aziendale: McDonald's e Twitter

#### *McDonald's Corporation*

Il nostro obiettivo è essere per i clienti il luogo e il modo preferito di mangiare e bere attraverso le nostre specialità, come le *World Famous Fries*, il *Big Mac*, il *Quarter Pounder* e i *Chicken McNuggets*.

La stretta coesione tra l'azienda, i titolari di franchising e i fornitori (collettivamente chiamati «il sistema») è la chiave del successo di McDonald's. Grazie al nostro sistema possiamo identificare, implementare e far crescere idee in grado di soddisfare i bisogni e le preferenze dei clienti.

Il «piano per vincere» (*plan to win*) focalizzato sul cliente di McDonald's (*plan*) fornisce un quadro comune che unisce il nostro business a livello globale e ne permette l'adattamento a livello locale. Continuiamo a porre la nostra attenzione su tre

priorità di crescita globali: migliorare il nostro menù, rendere l'esperienza del cliente più moderna e allargare l'accessibilità al marchio McDonald's nel rispetto del nostro piano. Le nostre iniziative supportano queste priorità, e sono attuate concentrandoci su cinque pilastri previsti dal piano – persone (*people*), prodotti (*products*), luogo (*place*), prezzo (*price*) e promozione (*promotion*) – così da valorizzare l'esperienza del cliente e creare valore per gli azionisti (*shareholders*) sul lungo termine. Crediamo che queste priorità siano allineate ai bisogni del cliente e, combinate con il nostro vantaggio competitivo basato su convenienza, varietà del menù, diversificazione geografica e allineamento di sistema, possano portare sostenibilità sul lungo termine.

#### *Twitter, Inc.*

Abbiamo allineato la nostra strategia di crescita attorno a tre elementi centrali della nostra piattaforma.

- *Utilizzatori (users)*. Crediamo che la nostra base di utilizzatori presenti significative opportunità di espansione [...].

*Espansione geografica*. Pianifichiamo di sviluppare numerose partnership a livello globale per aumentare il contenuto locale rilevante [...] e rendere Twitter più accessibile in nuovi ed emergenti mercati.

*Applicazioni per il mobile*. Pianifichiamo di continuare a sviluppare e migliorare le nostre applicazioni per il *mobile* [...].

*Sviluppo prodotto*. Pianifichiamo di continuare a creare e acquistare nuove tecnologie per sviluppare e migliorare i nostri prodotti e i nostri servizi.

- *Partner per la piattaforma (platform partners)*. Crediamo che l'aumento di partner per la piattaforma sia complementare alla nostra strategia di crescita degli *users*.

*Espandere la piattaforma Twitter per integrare più contenuti*.

Pianifichiamo di continuare a creare e acquistare nuove tecnologie per rendere possibile ai nostri partner la distribuzione di ogni forma di contenuto.

*Collaborare con i media tradizionali* [...] per portare sulla nostra piattaforma la distribuzione di più contenuti [...]

- *Inserzionisti (advertisers) [...] Aumentare il valore della nostra piattaforma per i nostri inserzionisti valorizzando i nostri servizi di advertising e rendendo più accessibile la piattaforma stessa.*  
*Raggiungere il gruppo di riferimento (targeting). Pianifichiamo di continuare a migliorare le capacità di targeting del nostro servizio di inserzione.*

*Aprire la piattaforma a inserzionisti aggiuntivi. Crediamo che gli inserzionisti dislocati fuori dagli Stati Uniti rappresentino un’importante opportunità [...].*

*Nuovi formati per le inserzioni.*

*Fonte: [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com); Twitter, Inc., Amendment No. 4 to Form S-1, Registration Statement, Sec, 4 novembre 2013.*

#### **1.4.4 Strategia di gruppo e strategia di business**

Le scelte strategiche possono essere ridotte a due questioni fondamentali:

- Dove competere?*
- Come competere?*

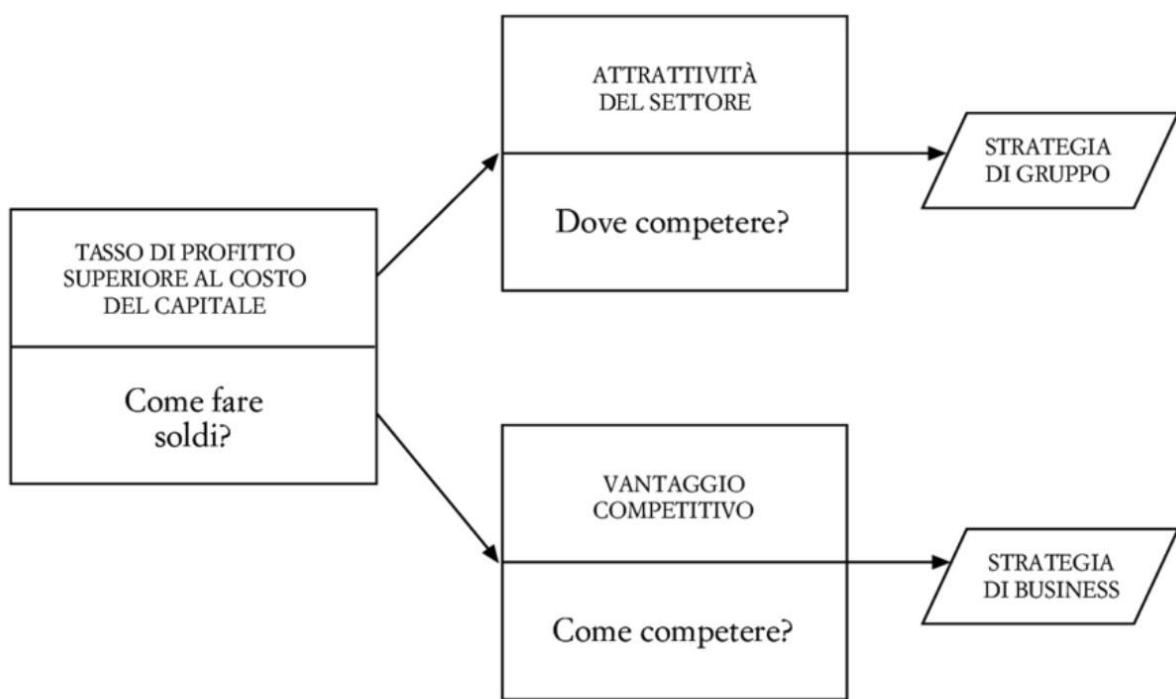
Le risposte a queste domande portano anche a definire i principali livelli della strategia d’impresa: la *strategia di gruppo* e la *strategia di business*.

- La **strategia di gruppo** (*corporate strategy*) definisce il campo d’azione dell’impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere. Le decisioni strategiche a livello di gruppo includono gli investimenti per la diversificazione, l’integrazione verticale, le acquisizioni e le nuove iniziative imprenditoriali, e l’allocazione delle risorse tra le diverse aree di business.
- La **strategia di business** (*business strategy*) è volta a definire il modo di competere all’interno di un determinato settore o mercato. Se l’impresa vuole avere successo in un settore, deve conseguire un vantaggio competitivo sui suoi rivali. Di conseguenza, quest’area della strategia è anche definita *strategia competitiva*.

La struttura organizzativa di molte grandi aziende riflette la distinzione fra «strategia di gruppo» e «strategia di business»: i manager in posizioni di alto livello (o *top management*) si

occupano della strategia di gruppo, mentre i manager di divisioni singole o sussidiarie (o *senior management*) sono responsabili della strategia di business.

La distinzione fra «strategie di gruppo» e «strategie di business» ha un corrispondente anche nelle principali fonti di profitto superiore di un’impresa. Perché un’impresa sopravviva e prosperi nel lungo periodo è necessario realizzare un rendimento del capitale maggiore del suo costo. Per riuscirci esistono due possibili alternative (Figura 1.5):



*Figura 1.5. Fonti di una redditività superiore.*

1. scegliendo di posizionarsi in settori che offrono un *tasso di remunerazione attrattivo*;
2. riuscendo a stabilire un *vantaggio competitivo* sui rivali all’interno dei confini di un certo settore.

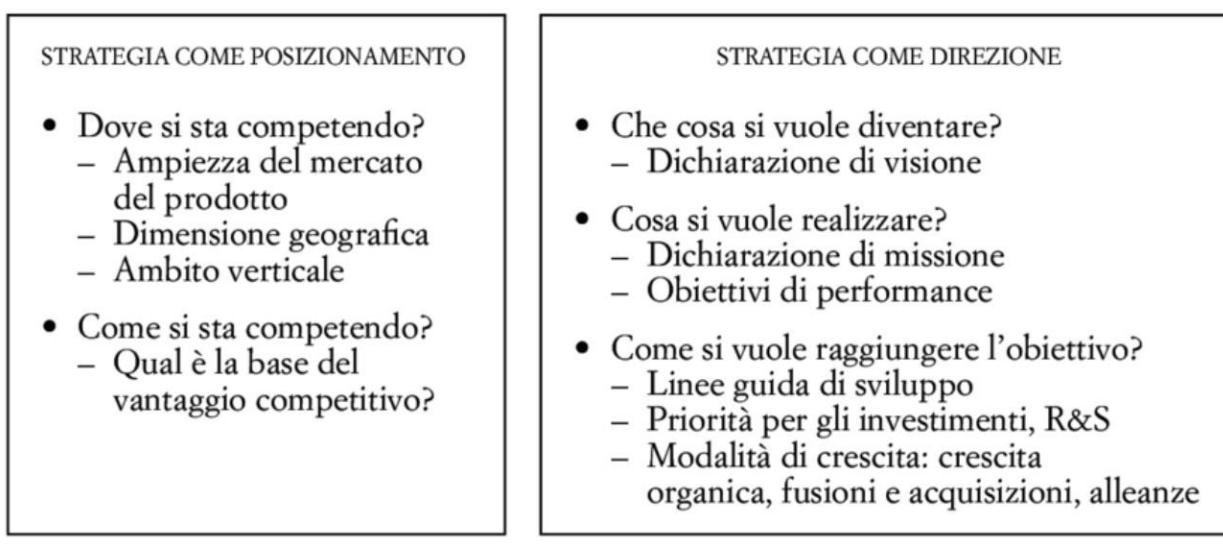
Tale distinzione può essere espressa in modo ancora più semplice. Il quesito fondamentale dell’impresa è: «Come fare soldi?». Questo riporta alle due scelte strategiche di base prima identificate: «In quale settore competere?» e «Come competere?».

Poiché questo volume vuole essere un approccio integrato alla strategia d'impresa, si occupa sia della strategia di business sia della strategia di gruppo. Nel corso della successiva trattazione verrà tuttavia privilegiata la strategia di business. La chiave del successo di un'impresa, infatti, è la sua capacità di conseguire un vantaggio competitivo; quindi, le problematiche riguardanti la strategia di business precedono quelle relative alla strategia di gruppo. Tuttavia, queste due dimensioni della strategia sono strettamente connesse: il campo di attività di un'impresa ha implicazioni sulle fonti del vantaggio competitivo, mentre la natura del vantaggio competitivo di un'impresa influisce sulla determinazione della gamma di attività nelle quali l'impresa può avere successo.

#### **1.4.5 La descrizione della strategia di un'impresa**

Le due domande «Dove compete?» e «Come compete?» forniscono anche un punto di partenza utile per descrivere la strategia adottata da un'impresa.

La domanda *dove?* può essere interpretata da una molteplicità di punti di vista. Essa riguarda il settore o i settori nei quali è collocata l'impresa, i prodotti da essa offerti, i gruppi di clienti oggetto d'attenzione, i paesi e le località nei quali opera, nonché l'intervallo verticale di progetti da essa intrapresi.



*Figura 1.6. La descrizione della strategia d'impresa: competere nel presente, prepararsi al futuro.*

La domanda *come?* riguarda la natura stessa del vantaggio competitivo dell’impresa: essa sta perseguiendo un vantaggio di costo o un vantaggio di differenziazione? In che modo l’impresa sta utilizzando le proprie risorse e competenze distinctive per consolidare un vantaggio competitivo?

La strategia, però, non riguarda solo il *competere per l’oggi*, ma è rivolta anche al *competere per il domani*. Questo concetto dinamico di «strategia» richiede di stabilire obiettivi per il futuro e di determinare come sarà possibile raggiungerli. Gli obiettivi futuri sono collegati allo scopo complessivo dell’impresa (la *missione*), a ciò che cerca di diventare (la *visione*) e a specifici obiettivi di performance.

Queste due dimensioni della strategia – statica e dinamica – sono illustrate nella Figura 1.6. Come si vedrà nel [capitolo 8](#), conciliare queste due dimensioni della strategia – qualcosa che Derek Abell ha definito «competere con strategie duali»<sup>26</sup> – è uno dei dilemmi fondamentali del management strategico.

## 1.5 Come viene elaborata la strategia? Il processo di formulazione della strategia

Il modo in cui le imprese formulano la propria strategia è stato uno dei problemi più dibattuti nello studio del management strategico. La pianificazione strategica intrapresa da grandi aziende negli anni ’60 era un approccio al *fare strategia* molto formale. Ma il *fare strategia* può anche essere qualcosa di informale ed emergere come semplice adattamento alle circostanze. Nell’*excursus* iniziale sulle decisioni in merito alla carriera della regina Elisabetta II e di Lady Gaga si è individuata una linea coerente che si è definito «strategia»; tuttavia, non vi è alcuna evidenza che l’una o l’altra si siano impegnate sistematicamente in un processo di formulazione strategica. Allo stesso modo, molte imprese di successo non sono il risultato di grandi piani. L’affermazione di Apple quale azienda migliore del mondo (in termini di capitalizzazione sul mercato azionario) è stata attribuita a una brillante strategia di integrazione hardware, software ed estetica, per creare prodotti di elettronica

---

<sup>26</sup> Cfr. D.F. Abell, *Managing with Dual Strategies*, New York, The Free Press, 1993; trad. it. *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1997.

di consumo che offrissero un'esperienza unica al cliente. Tuttavia, c'è ben poco che dimostri che l'incredibile successo ottenuto da Apple dal 2004 sia stato il risultato di un grande disegno. Questo enorme successo di Apple, ottenuto grazie ai suoi *iPod*, *iPhone* e *iPad*, è stato il risultato di un insieme di decisioni strategiche grazie alle quali si sono potuti combinare l'acuto intuito di Steve Jobs riguardo alle preferenze dei consumatori e alle tendenze tecnologiche con le competenze della compagnia relative al design, al marketing, all'integrazione di hardware e software e alla gestione di un ecosistema di imprese partner.

Ma che cosa comporta tutto questo per la strategia delle aziende e di altre organizzazioni? I manager dovrebbero formulare la strategia secondo un processo sistematico razionale oppure il migliore approccio in un mondo turbolento è rispondere con opportunismo e creatività?

### **1.5.1 La strategia come disegno vs la strategia come processo emergente**

Henry Mintzberg è uno dei principali critici degli approcci razionali all'individuazione della strategia. Egli distingue tra strategie *deliberate*, *realizzate* ed *emergenti*.

- La **strategia deliberata** è la strategia come viene concepita dal gruppo dei dirigenti di vertice. Anche in questo caso la strategia deliberata non è tanto il prodotto di una decisione razionale, quanto piuttosto il risultato di un processo di negoziazione, contrattazione e compromesso fra chiunque sia coinvolto nel processo decisionale.
- La **strategia realizzata** è la strategia che viene effettivamente implementata. La strategia realizzata è dunque solo in parte correlata a quella deliberata (secondo Mintzberg la strategia realizzata rappresenta solo un 10-30% della strategia deliberata).
- La **strategia emergente** è l'insieme delle decisioni che emergono dal complesso processo attraverso il quale i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne. La

strategia emergente è dunque l'insieme delle determinanti principali della strategia realizzata<sup>27</sup>.

Secondo Mintzberg non solo la progettazione razionale fornisce una spiegazione non corretta di come le strategie siano in realtà formulate, ma è anche una modalità inadeguata per formulare una strategia: «L'idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione quotidiana di un'organizzazione, è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale»<sup>28</sup>. Gli approcci emergenti all'individuazione della strategia consentono l'adattamento e l'apprendimento attraverso una continua interazione tra la formulazione della strategia e la sua implementazione, processo nel corso del quale la strategia viene costantemente adattata e modificata in base all'esperienza.

Il caso del riuscito ingresso di Honda nel mercato statunitense delle motociclette all'inizio degli anni '60 ha fornito un'occasione di vivace dibattito tra coloro che ritengono la strategia soprattutto un processo razionale e analitico di pianificazione deliberata (la *design school*) e coloro che ritengono sia un processo emergente (la *emergence school* o la *scuola dell'apprendimento*)<sup>29</sup>. Il Boston Consulting Group ha lodato l'adesione totale da parte di Honda a una strategia globale basata sullo sfruttamento di economie di scala e della curva di esperienza per raggiungere una posizione assoluta di leadership dei costi<sup>30</sup>. Tuttavia, le successive interviste ai manager di Honda che gestirono il suo ingresso sul mercato americano raccontano una storia diversa: fu un approccio casuale, un esperimento, accompagnato da un'analisi limitata e nessun piano definito<sup>31</sup>. Come ha osservato Mintzberg: «Anche se, una volta affermatasi,

---

<sup>27</sup> Cfr. H. Mintzberg, *Patterns of Strategy Formulation*, in «Management Science», vol. 24, n. 9, 1978, pp. 934-948; Id., *Of Strategies: Deliberate and Emergent*, in «Strategic Management Journal», vol. 6, n. 3, 1985, pp. 257-272.

<sup>28</sup> H. Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1994, pp. 107-114; anche in Id., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Prentice Hall, 1994, p. 290; trad. it. *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, Isedi, 1996.

<sup>29</sup> Le due ipotesi sulla strategia di Honda sono riprese in due casi di Harvard, *Honda [A]*, Harvard Business School, Case n. 384049, 1989, e *Honda [B]*, Harvard Business School, Case n. 384050, 1989.

<sup>30</sup> Cfr. The Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*, London, Hmso, 1975.

<sup>31</sup> Cfr. R.T. Pascale, *Perspective on Strategy: The Real Story behind Honda's Success*, in «California Management Review», vol. 26, n. 3, 1984, pp. 47-72.

la strategia adottata poteva apparire brillante, i manager della Honda commisero ogni tipo di errore, fino a quando non fu il mercato stesso a suggerire la formula giusta da adottare»<sup>32</sup>.

In pratica, l'individuazione della strategia comporta quasi sempre una combinazione di pensiero e azione: «La strategia esiste nella mente dei manager ma si concretizza in quello che le aziende fanno»<sup>33</sup>. Strategie di tipo *top-down*, disegnate razionalmente, si combinano quindi con adattamenti decentralizzati.

- Il *disegno razionale* di una strategia comprende tutti quei processi organizzativi attraverso cui la strategia viene deliberata, discussa e decisa. Questi includono riunioni dei consigli d'amministrazione, il processo di pianificazione strategica e l'organizzazione di eventi informali come i laboratori strategici. Nel [capitolo 6](#) si tratteranno in dettaglio questi processi di pianificazione strategica.
- La *concreta realizzazione della strategia*, attuata attraverso le decisioni e le azioni intraprese a tutti i livelli dell'organizzazione, è un processo decentralizzato in cui i manager intermedi giocano un ruolo centrale. Solitamente si ritiene che questi processi emergenti avvengano durante l'implementazione dei piani strategici. Tuttavia, è possibile che questi processi emergenti si attivino anche prima. La storica decisione di Intel di abbandonare la produzione di chip di memoria per concentrarsi sui microprocessori fu inizialmente attuata grazie alle decisioni operative dei manager di singole divisioni e impianti e successivamente venne adottata come strategia dal top management<sup>34</sup>.

Si definisce **emergenza pianificata** il processo di formulazione strategica che combina disegno razionale e processi emergenti<sup>35</sup>. L'equilibrio fra questi due elementi dipende in gran parte dalla

---

<sup>32</sup> H. Mintzberg, *Crafting Strategy*, in «Harvard Business Review», luglio, 1987, pp. 66-75 (p. 70); trad. it. *Come deve essere la strategia? Artigianale*, in «Harvard Espansione», n. 37, 1987, p. 32.

<sup>33</sup> G. Gavetti e J. Rivkin, *On the Origins of Strategy: Action and Cognition Over Time*, in «Organization Science», vol. 18, n. 3, 2007, pp. 420-439 (p. 435).

<sup>34</sup> Cfr. R.A. Burgelman e A. Grove, *Strategic Dissonance*, in «California Management Review», vol. 38, n. 2, 1996, pp. 8-28.

<sup>35</sup> R.M. Grant, *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors*, in «Strategic Management Journal», vol. 24, n. 6, 2003, pp. 491-517 (pp. 513-515).

stabilità e dalla prevedibilità del contesto di attività dell’impresa. La Chiesa cattolica e La Poste, il servizio postale francese, operano in ambienti relativamente stabili. Per WikiLeaks, la Credit Bank of Iraq e le bande di pirati somali la pianificazione strategica sarà necessariamente limitata a pochi principi e a linee guida generali; nella maggior parte dei casi le decisioni strategiche saranno risposte a circostanze in evoluzione. Con l’aumento della turbolenza e dell’imprevedibilità del contesto economico, l’individuazione della strategia si è concentrata più sulla formulazione di linee guida generali che di decisioni specifiche. Bain & Company ha sostenuto l’importanza dell’utilizzo di principi strategici – «concentrati di strategia energici e memorabili in grado di guidare e mobilitare i dipendenti» – per combinare attenzione continua, adattabilità e reattività<sup>36</sup>. La compagnia aerea di maggior successo negli Stati Uniti, Southwest, ha sintetizzato la propria strategia in una semplice affermazione: «Soddisfare le esigenze dei clienti per voli a corto raggio a tariffe che possano competere con il costo di un viaggio in automobile». Kathy Eisenhardt e Don Sull hanno espresso un concetto analogo sostenendo l’importanza di «regole semplici» come elementi chiave di strategie di successo per aziende operanti in un contesto in rapida evoluzione. Lego, ad esempio, giudica le proposte di nuovi prodotti applicando una serie di semplici controlli del tipo: «Questo prodotto ha il look Lego?», «Nell’utilizzarlo i bambini potranno imparare qualcosa e contemporaneamente divertirsi?», «Questo prodotto stimola la creatività?»<sup>37</sup>.

### **1.5.2 L’applicazione dell’analisi per la formulazione della strategia**

Nonostante le critiche rivolte agli approcci analitici e razionali alla formulazione della strategia, questo volume si focalizzerà sull’applicazione di strumenti analitici alle questioni strategiche. Ciò non significa in alcun modo sminuire il ruolo dell’intuizione, della creatività e della spontaneità – qualità come queste sono

---

<sup>36</sup> Cfr. O. Gadiesh e J. Gilbert, *Transforming Corner-Office Strategy into Front-Line Action*, in «Harvard Business Review», maggio, 2001, pp. 72-79.

<sup>37</sup> K.M. Eisenhardt e D.N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, in «Harvard Business Review», gennaio, 2001, pp. 107-116 (p. 112).

ingredienti essenziali nelle strategie di successo. Tuttavia, indipendentemente dal fatto che la formulazione di una strategia sia formale o meno, deliberata o emergente, l'analisi sistematica porta a migliori decisioni e aiuta a limitare l'impatto di lotte di potere, capricci individuali, mode e pie illusioni sul processo di definizione strategica. Concetti, teorie e strumenti analitici sono complementari a, e non sostitutivi di, esperienza, impegno e creatività. Il loro ruolo consiste nel fornire un quadro teorico per organizzare la discussione, elaborare le informazioni, raccogliere le opinioni e raggiungere un consenso.

Sicuramente vanno anche riconosciute le limitazioni dell'analisi strategica: a differenza di molte delle tecniche analitiche utilizzate in contabilità, finanza, analisi di mercato o gestione della produzione, l'analisi strategica non offre algoritmi o formule in grado di indicare la strategia ottimale da adottare. Lo scopo dell'analisi strategica non è fornire risposte, ma aiutare a comprendere i problemi più rilevanti. L'analisi strategica fornisce uno schema di riferimento che consente sia di esaminare i fattori che influenzano le situazioni strategiche sia di organizzare le informazioni rilevanti, e ciò consente di valutare da una posizione migliore rispetto a quella di un manager che si basa esclusivamente sull'esperienza e sull'intuizione. Infine, dato che l'applicazione di questi schemi e tecniche analitiche non è circoscritta a specifiche situazioni, gli stessi possono migliorare la flessibilità dei manager. L'applicazione dell'analisi presentata in questo libro non è riferita in modo specifico a particolari settori, aziende o situazioni, ma è generalizzabile. Per questo motivo può aiutare ad aumentare la fiducia nei propri mezzi e la capacità di comprendere e affrontare circostanze e situazioni nuove.

Quindi, come applicare in modo produttivo e sistematico gli strumenti di analisi strategica per formulare una strategia convincente? La definizione di una strategia di business, tipicamente, si sviluppa in quattro fasi, illustrate nella Figura 1.7<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Un approccio simile ma più dettagliato è proposto da Markus Venzin in Id., C. Rasner e V. Mahnke, *The Strategy Process: A Practical Handbook for Implementation in Business*, London, Cyan, 2005.

**1. Definizione dell'agenda strategica.** Ogni esercizio di formulazione strategica deve iniziare con l'identificazione dei problemi fondamentali che la strategia stessa si propone di affrontare. Per aziende già attive questo implica la costante verifica che le strategie attualmente in corso siano funzionanti, e per far ciò si devono considerare:

- l'*identificazione della strategia corrente*. Il primo fondamentale passo riguarda la generazione di consenso attorno alla strategia corrente. I precedenti paragrafi 4.4 e 4.5 danno le linee guida per questo compito;
- *valutazione del risultato*. I risultati prodotti dalla strategia corrente sono positivi? Nel prossimo capitolo si discuterà dell'uso dell'analisi finanziaria per misurare i risultati aziendali.

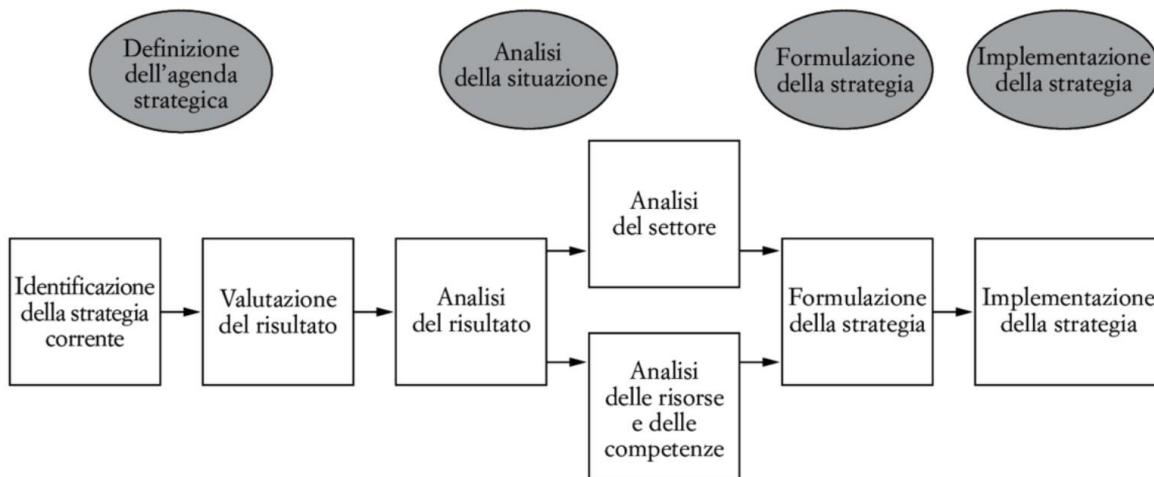


Figura 1.7. Applicazione dell'analisi strategica.

## 2. Analisi della situazione:

- *diagnosi del risultato*. Dopo aver determinato livello e tendenza del risultato d'impresa, la sfida è effettuare una *diagnosi*: in presenza di un risultato negativo, quali sono le cause? Se il risultato è positivo, quali sono i fattori che lo hanno determinato? Il [capitolo 2](#) offre elementi guida per tale diagnosi del risultato. Come osserva Dick Rumelt in maniera concisa, la questione centrale in molte situazioni strategiche è: «Che cosa sta succedendo?»<sup>39</sup>;
- *analisi del settore*. Per verificare se sia necessario cambiare la strategia corrente, non occorre semplicemente

soffermarsi sui risultati attuali, ma è necessario capire quali saranno i risultati futuri. Questo richiede di volgere l'attenzione ai probabili cambiamenti del settore in cui l'impresa opera e alle implicazioni di questi cambiamenti. I [cap. 3](#) e [cap. 4](#) affronteranno l'analisi dell'industria;

- *analisi delle risorse e delle competenze.* Dopo aver individuato i probabili cambiamenti esterni, bisogna chiedersi cosa questi implichino per la posizione competitiva dell'impresa. Ciò richiede l'analisi delle risorse e delle competenze dell'impresa, che si vedrà nel [capitolo 5](#).

**3. Formulazione della strategia.** L'analisi del risultato, l'analisi dell'industria e l'analisi di risorse e competenze a disposizione dell'impresa costituiscono la base per formulare opzioni strategiche, le più promettenti delle quali possono essere sviluppate in una strategia raccomandata. Le strategie raccomandate solitamente evitano riferimenti specifici a ciò che deve essere fatto, e piuttosto mirano ad articolare le basi fondamentali per la definizione del vantaggio competitivo dell'impresa e chiariscono come ciò si possa riflettere nel modo in cui l'impresa dovrà competere. Nel [capitolo 7](#) si discuterà di come l'intreccio tra punti di forza interni e fattori di successo esterni possa creare la base per il vantaggio competitivo di un'impresa.

**4. Implementazione della strategia.** Senza azioni le strategie rimangono semplicemente idee espresse a parole.

L'implementazione di una strategia richiede che vengano allocate risorse e motivate persone. Come si vedrà nel [capitolo 6](#), ciò implica che vengano predisposte strutture organizzative e sistemi di gestione al cui interno le azioni prendono forma concreta.

## **1.6 Il management strategico delle organizzazioni non profit**

Quando il management strategico era formulato esclusivamente dai vertici attraverso pianificazioni *top-down* e di lungo raggio vi era poca distinzione tra «aziende» e «organizzazioni non profit»: le tecniche di pianificazione basate sulla previsione erano applicate indifferentemente alle une come alle altre. Ma non appena il management strategico ha preso a orientarsi maggiormente verso l'identificazione e lo sfruttamento di fonti di

profit ha progressivamente finito per identificarsi con le organizzazioni profit. Possono allora i concetti e gli strumenti della strategia di business e di gruppo essere applicati alle organizzazioni non profit (Tabella 1.2)?

	<b>Organizzazioni in ambienti competitivi che chiedono esborso all'utilizzatore</b>	<b>Organizzazioni in ambienti competitivi che forniscono servizi gratuiti</b>	<b>Organizzazioni al riparo dalla concorrenza</b>
<i>Esempi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Royal Opera House</li> <li>• Guggenheim Museum</li> <li>• Stanford University</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esercito della Salvezza</li> <li>• Habitat for Humanity</li> <li>• Greenpeace</li> <li>• Linux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministero della Difesa (Regno Unito)</li> <li>• Banca centrale europea</li> <li>• Dipartimento di Polizia di New York</li> <li>• Organizzazione mondiale della sanità</li> </ul>
<i>Analisi di obiettivi e risultati</i>	Identificare la missione, gli obiettivi e gli indicatori di performance e stabilire coerenza tra di loro è per ogni organizzazione non profit un'attività cruciale di analisi strategica		
<i>Analisi dell'ambiente competitivo</i>	I principali strumenti di analisi competitiva sono gli stessi utilizzati per le imprese profit	Il principale ambito competitivo è il mercato	Non importante; tuttavia, tra le agenzie esiste competizione per il finanziamento pubblico
<i>Analisi delle risorse e competenze</i>	Identificare e sfruttare risorse distintive e competenze critiche per disegnare strategie che conferiscono vantaggio competitivo		Essenziale per determinare priorità e disegnare strategie
<i>Implementazione della strategia</i>	I principi basilari di disegno organizzativo, gestione della performance e leadership sono comuni a tutti i tipi di organizzazione		

*Tabella 1.2. Applicabilità dei concetti e degli strumenti di analisi strategica a diversi tipi di organizzazioni non profit.*

La risposta, in breve, è sì. La strategia è importante per le organizzazioni non profit come per le imprese che concludono affari e business. I benefici del management strategico per

migliorare il processo decisionale, ottenere coordinazione e fissare obiettivi di performance ([par. 4.2](#)) nel settore non profit possono essere persino più importanti. Molti dei concetti e degli strumenti dell’analisi strategica sono ugualmente applicabili alle organizzazioni non profit. Tuttavia, il settore non profit comprende organizzazioni anche molto diverse tra loro. Sia la natura stessa della pianificazione strategica sia gli strumenti di analisi strategica differiscono all’interno di queste organizzazioni.

Tra gli strumenti di analisi strategica applicabili a tutti i tipi di organizzazione non profit hanno un’importanza particolare quelli che permettono alla strategia di specificare obiettivi organizzativi e di collegarli alle decisioni su come allocare le risorse. Per un’azienda che fa business, il profitto è sempre un obiettivo cruciale perché assicura sopravvivenza e alimenta lo sviluppo. Ma gli obiettivi di un’organizzazione non profit sono solitamente più complessi. La missione dell’Università di Harvard è «creare conoscenza, aprire le menti degli studenti a quella conoscenza e permettere agli studenti di trarre il miglior vantaggio dalle opportunità della loro educazione». Ma come conciliare, nella pratica, questi molteplici obiettivi? Come dovrebbe essere ripartito il budget di Harvard tra spese di ricerca e spese per assistenza finanziaria agli studenti? La missione di Harvard è perseguita più fedelmente investendo in educazione universitaria o postuniversitaria? Il processo di pianificazione strategica di organizzazioni non profit deve essere disegnato in modo che missione, obiettivi, allocazione di risorse e risultati siano strettamente allineati. Il [quadro 1.6](#) descrive la pianificazione strategica a dieci anni della Croce rossa internazionale.

In modo simile, la maggior parte dei principi e degli strumenti di implementazione della strategia – specialmente in relazione a struttura organizzativa, sistemi di gestione, tecniche di gestione del risultato e scelta degli stili di leadership – sono comuni a organizzazioni profit e non profit.

In termini di analisi dell’ambiente esterno, c’è poca differenza tra le tecniche di analisi del settore applicate alle imprese di business e quelle rilevanti per organizzazioni non profit che

popolano lo spazio competitivo e chiedono qualcosa per i propri servizi. In molti mercati (dell'intrattenimento, sportivo, dell'addestramento vocazionale) aziende di profitto e non profit possono competere. Infatti, per alcuni tipi di organizzazioni non profit, il bisogno pressante di pareggiare i costi così da sopravvivere può significare che le loro strategie non sono significativamente diverse da quelle delle imprese di profitto. Nel caso di organizzazioni non profit che non fanno pagare gli utenti per i propri servizi (la maggior parte delle quali associazioni senza scopo di lucro), la concorrenza nella fase finale del mercato non esiste realmente: non si può dire che i diversi ostelli per senzatetto a San Francisco sono in competizione per gli *homeless*. Tuttavia, queste organizzazioni competono per i finanziamenti, ad esempio raccogliendo donazioni individuali, ricevendo sovvenzioni da fondazioni e ottenendo contratti da agenzie di finanziamento. Competere sul mercato dei finanziamenti è un'area della strategia fondamentale per la maggior parte delle organizzazioni non profit. L'analisi delle risorse e delle competenze è importante per tutte le organizzazioni che affrontano un ambiente competitivo e che quindi devono predisporre le proprie risorse e competenze per creare un vantaggio competitivo; tuttavia, anche per le organizzazioni che sono monopoliste – molti dipartimenti governativi e altre agenzie pubbliche – il risultato è migliorato dall'allineamento della strategia con i punti di forza interni di risorse e di competenze.

#### **QUADRO 1.6.**

#### **Piano strategico del Dipartimento di Stato degli Stati Uniti d'America, 2014-2018**

La Federazione internazionale delle società di Croce rossa e Mezzaluna rossa (International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies, Ifrc) coordina le attività di 190 società nazionali afferenti alla Croce rossa e alla Mezzaluna rossa. La *Strategia 2020* fornisce la base per i piani strategici delle società nazionali (Tabella 1.3).

---

*Principi fondamentali* Umanità, imparzialità, neutralità, indipendenza, servizio volontario, unità, universalità

---

<i>Visione</i>	Ispirare, incoraggiare, facilitare e promuovere, in ogni momento ogni forma di attività umanitaria intrapresa dalle società nazionali, con lo scopo di prevenire e alleviare la sofferenza umana e quindi contribuire alla protezione e promozione della dignità umana e della pace nel mondo		
<i>Obiettivi strategici</i>	Salvare vite, assicurare i mezzi di sussistenza e accompagnare e consolidare la rinascita dopo disastri e crisi	Fornire assistenza sanitaria e sicurezza	Promuovere l'inclusione sociale e la cultura della pace e della non violenza
<i>Azioni abilitanti</i>	Costruire forti società nazionali	Perseguire la diplomazia umanitaria per prevenire e ridurre le vulnerabilità in un mondo globalizzato	Garantire l'efficacia della funzione dell>Ifrc
<i>Impatto atteso</i>	Sviluppo e accrescimento delle capacità delle società nazionali  Promozione della cultura del volontariato e della partecipazione nelle società nazionali  Aumento in scala dei servizi per le persone più vulnerabili	Maggiore accesso agli aiuti per persone vulnerabili e attenzione tempestiva alle cause di vulnerabilità  Rafforzamento delle relazioni con i governi e delle azioni di supporto dei partner  Maggiori risorse per fronteggiare le criticità  Più significativo riconoscimento delle prospettive delle comunità	Rafforzamento degli accordi di cooperazione, coordinamento e supporto  Miglioramento della contabilità per le attività dell>Ifrc  Maggiore contributo dell>Ifrc per sopperire alle esigenze dei più vulnerabili a livello globale, nazionale e locale

*Tabella 1.3. La «Strategia 2020» dell>Ifrc.*

*Fonte: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Strategy 2020, Genève, 2010.*

## RIEPILOGO

In questo capitolo sono stati affrontati diversi argomenti. Non importa se non si è assimilato tutto e la confusione possa fare

capolino: nei capitoli successivi si tornerà sulla maggior parte dei temi e dei problemi toccati.

Le lezioni chiave di questo capitolo sono le seguenti.

- La strategia è un ingrediente fondamentale del successo di individui e organizzazioni. Una buona strategia non può garantire il successo, ma può aumentare le probabilità che lo si raggiunga. Le strategie di successo di solito sono caratterizzate dalla presenza di quattro elementi: obiettivi chiari e di lungo termine; profonda comprensione dell'ambiente esterno; intelligente valutazione delle risorse e delle competenze; implementazione efficace.
- Questi quattro elementi costituiscono le componenti principali dell'analisi strategica: definizione degli obiettivi, analisi del settore, analisi delle risorse e delle competenze, e implementazione della strategia.
- La strategia non si preoccupa più di formulare piani dettagliati basati su previsioni: è sempre più una questione di direzione, identità e sfruttamento di fonti di profittevolezza superiore.

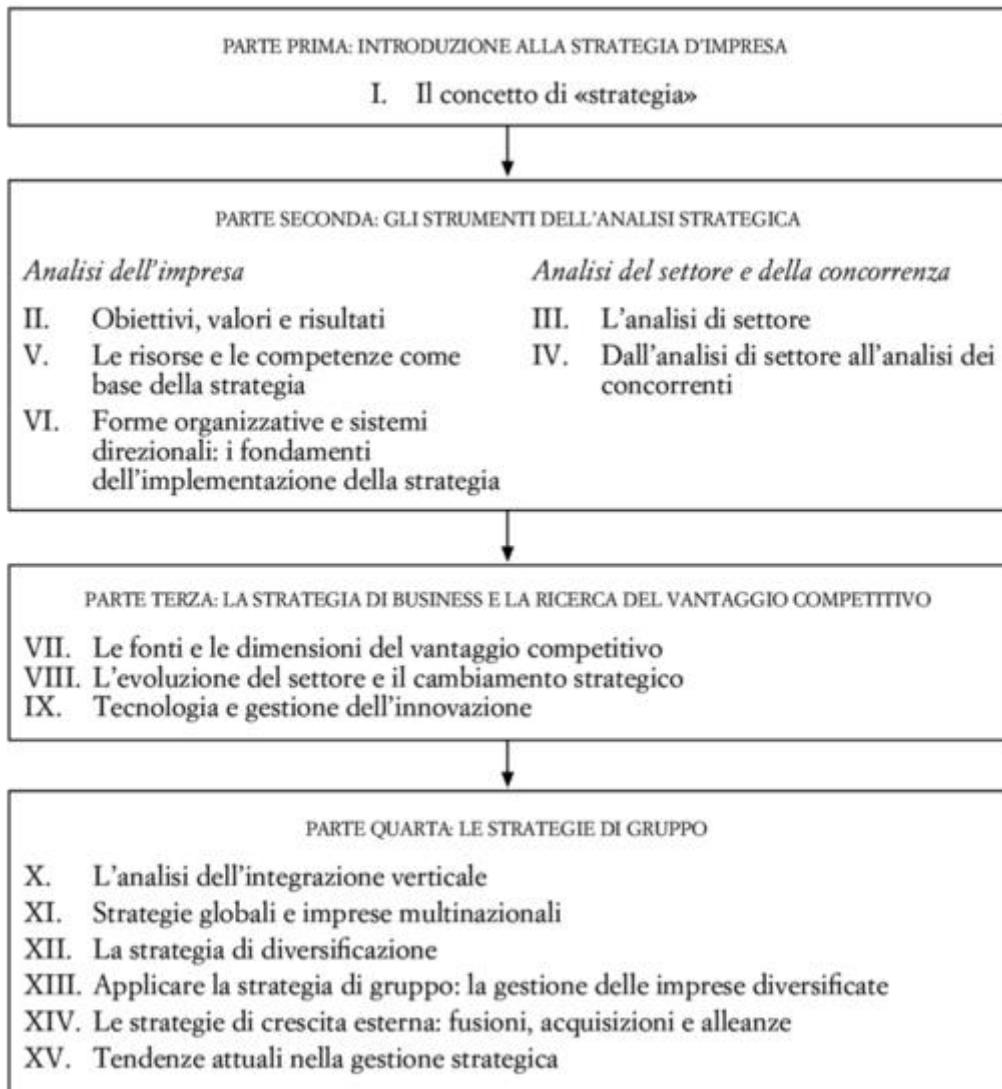


Figura 1.8. La struttura del libro.

- Per descrivere la strategia di un'impresa (o di qualunque organizzazione) bisogna saper individuare dove l'impresa compete, come compete e la direzione in cui si sta sviluppando.
- Per un'organizzazione lo sviluppo di una strategia richiede una combinazione di pianificazione per obiettivi (*rational design*) e flessibilità di risposta di fronte a circostanze che cambiano (*emergence*).
- I principi e gli strumenti del management strategico sono stati sviluppati principalmente da aziende profit; tuttavia, sono applicabili anche alla gestione strategica di organizzazioni non profit, specialmente a quelle che operano in ambienti competitivi.

Il prossimo passo consiste nell'approfondire lo schema di analisi esposto nella Figura 1.2. Gli elementi di questo schema – obiettivi e valori, ambiente settoriale, risorse e competenze, struttura e sistemi organizzativi – sono trattati nei cinque capitoli che formano la Parte II di questo volume. Si useranno poi questi strumenti per analizzare la ricerca del vantaggio competitivo in diversi contesti industriali (Parte III) e, quindi, nello sviluppo della strategia di gruppo (Parte IV). La Figura 1.8 mostra la struttura del libro.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Alla luce delle quattro caratteristiche fondamentali di ogni strategia di successo si esprima un giudizio sulla strategia degli Stati Uniti in Medio Oriente dall'invasione dell'Iraq nel 2003.
- 2.** Qual è la vostra strategia di carriera per i prossimi cinque anni? In che misura la vostra strategia è coerente con i vostri obiettivi di lungo termine, con le caratteristiche dell'ambiente circostante e con i vostri punti di forza e di debolezza?
- 3.** La discussione sull'evoluzione della strategia d'impresa ([par. 3.2](#)) ha messo in luce che le caratteristiche dei piani strategici di un'azienda e il suo processo di pianificazione strategica sono fortemente influenzati dalla volatilità e dall'imprevedibilità dell'ambiente esterno. Sulla base di questa osservazione quali differenze si potrebbero ipotizzare fra i piani strategici e i processi di pianificazione strategica di Coca-Cola Company e Spotify SA, l'azienda svedese di streaming musicale?
- 4.** Si è sottolineato che la strategia di un'impresa può essere descritta sulla base delle risposte che essa dà a due domande: «Dove competere?» e «Come competere?». Tenendo presenti queste due domande si fornisca una breve descrizione della strategia di carriera di Lady Gaga ([quadro 1.2](#)).
- 5.** Usando la struttura proposta nella Figura 1.6 si descriva la strategia dell'università o della business school che si sta frequentando.
- 6.** Una business school sta valutando se nominare come direttore una persona che ha passato l'intera carriera nel mondo degli affari e dell'amministrazione di imprese. Che sfide si potrebbe

trovare ad affrontare il nuovo direttore nell'applicare le proprie  
abilità manageriali e strategiche a una scuola?

## **PARTE II**

# **Gli strumenti dell'analisi strategica**

## 2 Obiettivi, valori e risultati

Lo scopo strategico di un'attività è quello di ottenere un rendimento sul capitale. Se in qualche caso particolare il rendimento sul lungo termine non è soddisfacente, allora il difetto deve essere corretto o l'attività deve essere abbandonata in favore di un'altra più vantaggiosa.

Alfred P. Sloan Jr, presidente (1923-1937) e chairman  
(1937-1956) di General Motors

Il profitto per un'azienda è come il respiro per la vita. Respirare è necessario per vivere, ma non è lo scopo della vita. In modo simile, il profitto è essenziale per l'esistenza dell'impresa, ma non è la ragione della sua esistenza.

Dennis Bakke, ex amministratore delegato  
e cofondatore di Aes Corporation

Lo schema di analisi strategica visto nel [capitolo 1](#) (Figura 1.2) comprende quattro componenti: gli obiettivi e i valori, le risorse e le competenze, la struttura e i sistemi manageriali, l'ambiente settoriale dell'impresa. I capitoli che costituiscono la Parte II di questo volume approfondiscono questi quattro elementi dell'analisi strategica. *In primis*, con gli obiettivi e i valori d'impresa e, per estensione, i risultati ottenuti dall'impresa nel perseguimento dei suoi obiettivi.

Come suggeriscono le citazioni che aprono questo capitolo, esiste un appassionato dibattito su quali siano gli obiettivi prioritari per le imprese che fanno business. Nelle pagine che seguono si vedrà in che misura le imprese debbano perseguire gli interessi dei proprietari, degli stakeholder e dell'intera società.

L'approccio sarà pragmatico. Pur tenendo presente che le imprese perseguono molteplici obiettivi e che ciascuna possiede uno scopo unico, L'attenzione si concentrerà su un solo obiettivo: la *creazione di valore*, cioè il perseguimento del profitto nel corso della vita dell'impresa. L'analisi strategica verterà quindi sui concetti e sulle tecniche che identificano e sfruttano le fonti di redditività a disposizione dell'azienda. Focalizzandosi su redditività e creazione di valore si potranno utilizzare gli

strumenti dell’analisi finanziaria per valutare e analizzare i risultati e fissare obiettivi di indirizzo.

Nonostante la redditività sia l’indicatore più utile per misurare i risultati aziendali, si scoprirà che le imprese sono motivate da obiettivi diversi dal profitto. Anzi, il perseguimento di questi obiettivi alternativi può portare a generare profitti superiori. Il profitto può essere la linfa vitale dell’azienda, ma non è un obiettivo che ispira i membri di un’organizzazione verso risultati eccezionali. Inoltre, perché un’impresa possa sopravvivere e generare profitto nel lungo termine, deve essere capace di rispondere e di adattarsi all’ambiente sociale, politico e naturale in cui si trova.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ riconoscere che, nonostante ogni impresa abbia un proprio obiettivo, quello comune a tutte le imprese è la creazione di valore, e comprendere come la distinzione tra «obiettivi per l’azionista» e «obiettivi per lo stakeholder» coinvolga diverse definizioni di «creazione di valore»;
- ▶ comprendere come profitti, flussi di cassa e valore dell’impresa siano in relazione;
- ▶ utilizzare gli strumenti di analisi finanziaria per valutare il risultato aziendale, diagnosticare le cause dei risultati inadeguati di un’impresa e fissare obiettivi di performance;
- ▶ apprezzare come i valori, i principi e il perseguimento della responsabilità sociale d’impresa possano aiutare l’impresa a definire la propria strategia e contribuire alla sua creazione di valore;
- ▶ comprendere come opzioni reali contribuiscano al valore dell’impresa e come il formulare opzioni possa supportare l’analisi strategica.

## 2.1 Strategia e creazione di valore

L’attività d’impresa è molto più che fare soldi. Per gli imprenditori e per coloro che creano aziende il desiderio di autonomia e di realizzazione personale costituisce una

motivazione più importante rispetto alla ricerca della ricchezza personale. Come osservò oltre un secolo fa l'economista Joseph A. Schumpeter:

La motivazione dell'imprenditore-innovatore ha a che fare con il sogno di fondare un proprio regno, con il desiderio di conquista e di successo per il gusto del successo, e con la gioia di creare e di fare<sup>39</sup>.

Le imprese sono organizzazioni creative che offrono alle persone opportunità senza eguali di fare la differenza. È evidente che l'obiettivo che ha ispirato Henry Ford nella costruzione di un business capace di scatenare una rivoluzione sociale non era il fare soldi:

Costruirò un'automobile per le masse [...] Avrà un prezzo talmente basso da non permettere a nessuno che abbia un buon stipendio di non averla e non godere con la propria famiglia di ore piacevoli in grandi spazi aperti [...] Quando avrò finito, tutti potranno permettersene una e tutti l'avranno<sup>40</sup>.

Ogni imprenditore è ispirato da un obiettivo personale e unico: ad esempio, produrre l'automobile di massa (Henry Ford), dare al singolo individuo il potere del personal computing (Steve Jobs), ridurre la mortalità per infezione postoperatoria (Johnson & Johnson), rivoluzionare le aspirapolveri (James Dyson). L'avere uno scopo definito nell'attività d'impresa è una caratteristica sia di aziende consolidate sia di start-up imprenditoriali: Cynthia A. Montgomery pensa che «formulare uno scopo organizzativo convincente» è il lavoro dei leader dell'azienda e «massima responsabilità dell'amministratore delegato»<sup>41</sup>. Lo scopo dell'organizzazione è articolato nella *formulazione della missione e della visione dell'azienda*. Ad esempio, la missione di Twitter è «dare a ognuno di noi il potere di creare e condividere idee e informazioni istantaneamente,

---

<sup>39</sup> J.A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig, Duncker & Humblot, 1912; trad. it. *Teoria dello sviluppo economico*, Firenze, Sansoni, 1971.

<sup>40</sup> Henry Ford: *The Man Who Taught America to Drive*, in «Entrepreneur», 8 ottobre 2008, <http://www.entrepreneur.com/article/197524> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>41</sup> C.A. Montgomery, *Putting Leadership Back into Strategy*, in «Harvard Business Review», aprile, 2008, pp. 31-38 (pp. 35 e 38).

senza barriera»; la missione di Nike è «portare ispirazione e innovazione a ogni atleta\* nel mondo (\*se hai un corpo, sei un atleta)»; la missione di Lego è «ispirare e far crescere i costruttori di domani».

### 2.1.1 La creazione di valore

C'è un fattore comune in questa molteplicità di scopi organizzativi: il desiderio, e il bisogno, di creare valore. Con **valore** si intende il valore monetario di un prodotto o un bene aziendale. Si può quindi generalizzare dicendo che lo scopo dell'attività d'impresa è la creazione di valore per i clienti.

Tuttavia, perché un'impresa possa sopravvivere e prosperare è essenziale che questa riesca ad appropriarsi di parte del valore che ha prodotto per i clienti generando un profitto.

Si può creare valore in due modi: con la *produzione* e con il *commercio*.

- La **produzione** crea valore trasformando fisicamente prodotti che hanno meno valore per il cliente in prodotti che hanno più valore (ad esempio, ottenere dai chicchi di caffè e dal latte il cappuccino).
- Il **commercio** crea valore non attraverso la trasformazione fisica dei materiali, ma spostandoli nello spazio e nel tempo. Lo scambio implica il trasferimento di prodotti da certi individui e luoghi ad altri dove il loro valore è ritenuto superiore. In maniera simile, la speculazione implica il trasferimento di prodotti dal tempo presente a un tempo successivo, quando il loro valore diventa maggiore. Quindi, il commercio crea valore attraverso un arbitraggio nel tempo e nello spazio<sup>42</sup>.

Come si può misurare il valore creato da un'impresa? Questo è il valore ricevuto dai clienti della produzione (output) dell'impresa in eccesso rispetto al costo reale della produzione:

*Creazione di valore* = Valore totale per i clienti – Costo reale di produzione

---

<sup>42</sup> In questo capitolo il termine «valore» è usato secondo due significati distinti: qui si fa riferimento al «valore economico», che si misura su base monetaria. Si parlerà inoltre di «valori» in quanto principi morali o norme di comportamento.

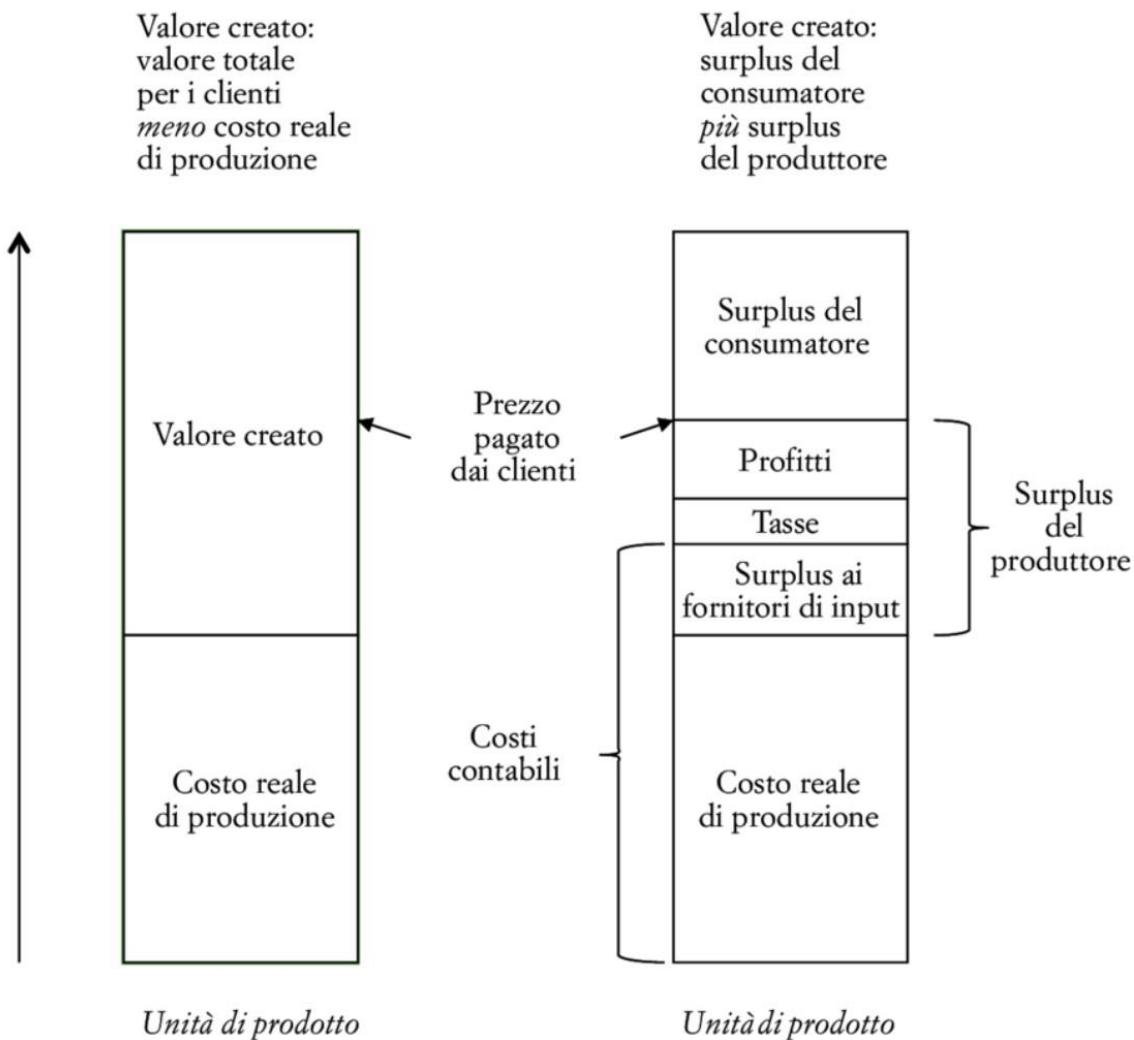


Figura 2.1. La creazione di valore.

Si può quindi affermare che la creazione di valore equivale al profitto (dato che Profitto = Ricavi – Costi)? No, perché il valore ricevuto dai clienti è generalmente superiore al prezzo che questi pagano. Il valore totale per i clienti è misurato dalla loro *disponibilità a pagare*, non da ciò che questi effettivamente pagano. La differenza tra queste due quantità è definita **surplus del consumatore**. Analogamente, il costo reale di produzione è solitamente inferiore ai costi contabili di un'azienda, dato che i possessori degli input produttivi (in particolare, gli impiegati) vengono tipicamente pagati più del minimo necessario per fornire i loro input. Il **surplus del produttore** è costituito dai profitti maturati dal proprietario dell'impresa sommati alla differenza tra il guadagno dei possessori di input e il minimo che questi richiedono (si possono anche includere le tasse pagate

come una parte di questo surplus del produttore). La Figura 2.1 mostra queste relazioni.

Prendendo Google (adesso una sussidiaria della Alphabet Inc.) come riferimento, per i clienti il valore totale da questa generato eccede di molto i suoi ricavi poiché molti dei suoi prodotti – come il motore di ricerca, Gmail e i video di YouTube – sono offerti gratuitamente. Allo stesso modo, i suoi costi contabilizzati superano il costo reale di produzione dato che i suoi impiegati (e dirigenti) ricevono paghe e benefit in eccesso rispetto a quanto richiederebbero per continuare a lavorare in Google. Ad esempio, lo stipendio medio degli ingegneri informatici di Google è di 160.000 dollari, mentre quello degli altri loro colleghi negli Stati Uniti è di 95.000.

### **2.1.2 La distinzione tra «valore per gli azionisti» e «valore per gli altri portatori di interessi»**

Come mostra la Figura 2.1, il valore creato dalle imprese è distribuito tra diversi soggetti: i clienti ricevono il surplus del consumatore, i proprietari ricevono i profitti, lo stato riceve le tasse e gli impiegati e gli altri fornitori di fattori produttivi ricevono una remunerazione superiore al minimo necessario perché questi continuino a fornire i loro servizi (input).

L’azienda, quindi, nel valutare la componente di valore che intende creare, quali interessi dovrebbe tenere in considerazione? Di chi, precisamente?

Due sono le risposte, di seguito esplicata.

- *Massimizzazione del valore per gli stakeholder.* Secondo la teoria degli stakeholder (cioè i soggetti portatori di interessi) le imprese devono operare nell’interesse di tutti quei gruppi che la costituiscono (compresa l’intera società civile). Ciò implica che l’obiettivo dell’impresa dovrebbe essere quello di massimizzare la creazione totale di valore (cioè la somma di surplus del consumatore e di surplus del produttore, includendo anche i benefici esterni verso la società)<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Cfr. T. Donaldson e L.E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation*, in «Academy of Management Review», vol. 20, n. 1, 1995, pp. 65-91.

- *Massimizzazione del valore per gli azionisti.* Il capitalismo degli azionisti (*shareholders capitalism*) si basa su due principi: il primo è che le imprese dovrebbero operare nell'interesse dei loro proprietari (i quali desiderano realizzare profitti); il secondo è che l'efficacia dell'economia di mercato dipende dal fatto che le imprese rispondano agli incentivi dati da prospettive di profitto (la cosiddetta «mano invisibile»). Dunque, le imprese, al fine di perseguire al meglio l'interesse sia degli azionisti sia della società, devono massimizzare i profitti.

L'idea secondo cui l'impresa deve realizzare un bilanciamento tra gli interessi dei diversi stakeholder ha una lunga tradizione, specialmente in Asia e nell'Europa continentale. Nella maggior parte dei casi i paesi di lingua inglese, invece, sono stati fautori del capitalismo degli azionisti, secondo il quale compito principale delle imprese consiste nel generare profitti per i proprietari. Queste diversità si riflettono nelle differenze esistenti a livello internazionale tra gli obblighi legali delle imprese. Negli Stati Uniti, in Canada, Regno Unito e Australia i consigli d'amministrazione devono operare nell'interesse degli azionisti. Nei paesi dell'Europa continentale le imprese sono obbligate per legge a tenere conto degli interessi dei dipendenti, dello stato e dell'impresa nel suo insieme<sup>44</sup>. Il dibattito è tuttora aperto su questo punto – ovvero se le imprese debbano operare esclusivamente nell'interesse dei proprietari o di altri stakeholder. Alla fine del XX secolo il capitalismo degli azionisti di matrice anglosassone era in ascesa – molte imprese giapponesi e dell'Europa continentale avevano modificato la loro strategia e la *corporate governance* per accentuare la propria sensibilità nei confronti degli interessi degli azionisti. Durante il XXI secolo, tuttavia, la massimizzazione del valore per gli azionisti è stata associata a un'ottica di breve termine, alla manipolazione finanziaria, all'eccessiva remunerazione dei vertici aziendali e al fallimento degli strumenti di gestione del

---

<sup>44</sup> In molti paesi la giurisprudenza aziendale è stata modificata per permettere alle aziende di perseguire esplicativi obiettivi sociali. Negli Stati Uniti tra queste *benefit corporations* (o *B-corporations*) c'è anche l'azienda d'abbigliamento outdoor Patagonia. Cfr. J. Surowiecki, *Companies with Benefits*, in «The New Yorker», 28 luglio 2014.

rischio, elementi che hanno scatenato la crisi finanziaria del 2008-2009.

Le aziende hanno chiare responsabilità legali ed etiche nei confronti dei dipendenti, dei clienti, della società e dell'ambiente, ma questo significa che dovrebbero incentrare la propria attività d'impresa su tali responsabilità e interessi? Operare nell'interesse di tutti gli stakeholder è sicuramente un'idea allettante che però presenta due difficoltà di ordine pratico.

- *La misurazione dei risultati.* Perseguire l'interesse degli stakeholder significa massimizzare la creazione totale di valore e garantirne un'equa ripartizione tra gli stessi stakeholder. A livello pratico stimare tutte le componenti della creazione di valore – surplus del consumatore, surplus del produttore, esternalità sociali – è sostanzialmente impossibile<sup>45</sup>. Si potrebbe pensare, in alternativa, di specificare obiettivi distinti per ogni gruppo di portatori di interessi; ma trovare un equilibrio e considerare i trade-off fra tutti questi sarebbe oltremodo difficile. Secondo Michael C. Jensen, infatti, «molteplici obiettivi si traducono in nessun obiettivo»<sup>46</sup>.
- *La governance dell'azienda.* Se è compito del top management perseguire e bilanciare gli interessi dei diversi stakeholder, come possono essere misurati i risultati della gestione, e da chi? Si dovrebbe includere nel consiglio d'amministrazione un rappresentante per ciascun gruppo di stakeholder? Conflitti, manovre politiche e vaghezza rispetto agli obiettivi di performance possono rendere facile al top management la sostituzione dei propri interessi a quelli degli stakeholder.

Per dare maggiore chiarezza e semplicità all'analisi della strategia d'impresa si assumerà che il principale obiettivo della strategia è la massimizzazione del valore dell'impresa attraverso la massimizzazione del profitto nel lungo termine. Dopo aver

---

<sup>45</sup> Per un riferimento alla misurazione del valore cfr. M.B. Lieberman, N. Balasubramanian e R. García-Castro, *Value Creation and Appropriation in Firms: Conceptual Review and a Method for Measurement*, in «Academy of Management Annual Meeting Proceedings», vol. 203, n. 1.

<sup>46</sup> M.C. Jensen, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, in «Journal of Applied Corporate Finance», vol. 14, n. 3, 2001, pp. 8-21 (p. 10).

sottolineato l'importanza di considerare gli aspetti creativi dell'impresa, si indagheranno le ragioni che possono sostenere una visione così poco edificante quale quella del fare soldi. Si danno tre ragioni o giustificazioni.

► **Concorrenza.** La concorrenza erode il profitto. Con l'aumentare della concorrenza, gli interessi dei vari stakeholder convergono sull'obiettivo della sopravvivenza. Affinché un'impresa sopravviva è necessario che nel lungo termine ottenga un tasso di profitto che copra il suo costo del capitale; in caso contrario, non sarà in grado di ricostituire il proprio capitale. Quando domanda debole e intensità della concorrenza internazionale deprimono il rendimento sul capitale, poche imprese si possono permettere il lusso di perseguire obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto.

► **Minaccia di acquisizione.** I team di top manager che non massimizzano i profitti delle aziende in cui lavorano saranno avvicendati da team che li soddisfano. Nel «mercato per il controllo delle imprese» le aziende che hanno realizzato risultati finanziari insoddisfacenti incorrono in un deprezzamento delle azioni. Ciò attira acquirenti – altre imprese quotate e gruppi di investimento privati. Nonostante l'ammirevole comportamento nei confronti dei dipendenti e delle comunità locali, il rendimento che il produttore di cioccolato Cadbury (Regno Unito) ha offerto ai propri azionisti tra il 2004 e il 2009 è stato così scarso da rendere l'azienda incapace di resistere all'acquisizione da parte di Kraft Foods. Successivamente, sia Kraft sia Heinz vennero acquisite da un fondo di investimento privato (un *private equity*), la 3G Capital, che ha imposto un ancor più stringente obiettivo di generazione di profitti<sup>47</sup>. Anche senza acquisizioni, investitori sensibili a temi sociali – sia individuali sia istituzionali – possono fare pressione sui consigli d'amministrazione perché licenzino amministratori delegati incapaci di creare valore per gli azionisti<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Cfr. S. Daneshkhu, L. Whipp e J. Fontanella-Khan, *The Lean and Mean Approach of 3G Capital*, in «Financial Times», 7 maggio 2017.

<sup>48</sup> Cfr. J. Helwege, V. Intintoli e A. Zhang, *Voting with Their Feet or Activism? Institutional Investors' Impact on Ceo Turnover*, in «Journal of Corporate Finance», vol. 18, n. 1, 2012, pp. 22-37.

► *Convergenza degli interessi degli stakeholder.* È probabile che piuttosto che un conflitto ci sia una comunanza di interessi tra i diversi stakeholder. La redditività nel lungo termine richiede lealtà da parte dei dipendenti, rapporti di fiducia con fornitori e clienti, sostegno dalle autorità pubbliche e dalle comunità locali. Infatti, la teoria incentrata sulla gestione degli stakeholder è strumentale e suggerisce che perseguire gli interessi dei portatori d'interesse crea un vantaggio competitivo e un risultato finanziario superiore<sup>49</sup>. L'evidenza empirica mostra che le imprese che tengono in considerazione un insieme di interessi più grande, come quello della società, hanno risultati finanziari superiori<sup>50</sup>.

Impresa	Capitalizzazione di mercato <sup>a</sup> (miliardi di dollari)	Utile netto (miliardi di dollari)	Ros <sup>b</sup> (%)	Roe <sup>c</sup> (%)	Roa <sup>d</sup> (%)	Rendimento azionario <sup>e</sup> (%)
Apple	824	48,4	26,9	39	16,3	48,6
Amazon	689	3	2,3	9,6	3,1	27,4
Alibaba	480	6,2	29,8	21,9	9,1	94,1
JPMorgan Chase	397	24,4	50,2	9,5	1,4	24,6
ExxonMobil	358	19,7	5,2	11,8	5,7	-5,8
Walmart	310	13,6	4,1	14,9	11,9	45,2
Toyota	204	15,8	7,6	13,2	4,1	5,8

Tabella 2.1. I risultati delle principali imprese del mondo per diverse misure di redditività, 2017.

a. Numero di azioni × prezzo delle azioni al 15 febbraio 2015.

b. Return on sales = reddito netto come percentuale sulle vendite.

c. Return on equity = reddito netto come percentuale del capitale netto a fine anno.

d. Return on assets = reddito operativo come percentuale delle attività complessive a fine anno.

e. Dividendo e rivalutazione del prezzo nel corso del 2014.

La questione se le imprese debbano operare nell'interesse degli azionisti o di tutti gli stakeholder è quindi più importante dal punto di vista teorico che pratico. Secondo Jensen:

«Un'illuminata massimizzazione del valore per gli azionisti [...] equivale a un'illuminata teoria sugli stakeholder»<sup>51</sup>. Si ritornerà sull'argomento, sempre in questo capitolo, quando si discuterà esplicitamente di responsabilità sociale e ambientale d'impresa.

<sup>49</sup> Cfr. T.M. Jones, *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, in «Academy of Management Review», vol. 20, n. 2, 1995, pp. 404-437.

<sup>50</sup> M. Orlitzky, F.L. Schmidt e S.L. Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*, in «Organization Studies», vol. 24, n. 3, 2003, pp. 403-441.

<sup>51</sup> Jensen, Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, cit., p. 9.

## 2.2 Profitto, flusso di cassa e valore dell'impresa

Finora si è fatto riferimento al profitto come obiettivo delle imprese in termini molto generali. Bisogna ora approfondire il concetto di «profitto» e la sua relazione con la creazione di valore.

Il **profitto** è l'eccedenza dei ricavi sui costi, eccedenza disponibile per essere distribuita tra i proprietari dell'impresa. Affinché la massimizzazione del profitto sia un obiettivo realistico, l'impresa deve sapere che cos'è il profitto e come misurarlo. L'impresa che cosa intende massimizzare: il profitto totale o il tasso di profitto? In quale periodo di tempo? Con quali criteri pensa di valutare il rischio? E, in ogni caso, che cos'è il profitto: profitto contabile, flusso di cassa o profitto economico? L'ambiguità è evidente una volta che si prendono in considerazione i risultati raggiunti dalle imprese. La Tabella 2.1 dimostra che le classificazioni delle imprese in base ai risultati dipendono da quale misura di redditività viene usata.

### 2.2.1 Tipologie di profitto

Il **profitto contabile** è misurato su diversi livelli:

- il *profitto lordo* equivale ai ricavi delle vendite meno i costi d'acquisto di materiali e componenti;
- il *profitto operativo* (o *reddito operativo*) è il profitto lordo meno le spese operative, prima della detrazione di tasse e interessi;
- il *profitto netto* (o *reddito netto*) è il profitto operativo dopo la detrazione di tutte le spese e oneri fiscali.

Il **profitto economico** è profitto puro. Il problema principale del profitto contabile è che viene calcolato combinando due differenti tipi di rendimento: il normale *rendimento del capitale*, che remunera gli investitori per l'uso del loro capitale, e il *profitto economico*, che è il surplus ottenuto dopo aver ripagato tutti i fattori di produzione (incluso il capitale). Il profitto economico è una misura del profitto più pura, in quanto coglie con maggiore precisione il surplus di valore generato dall'impresa. Per distinguerlo dal «profitto contabile», il «profitto economico» viene spesso definito *rendita* o *rendita*

*economica*. Per calcolarlo bisogna detrarre il costo del capitale dal profitto operativo (dove il costo del capitale equivale al capitale impiegato moltiplicato per il costo medio ponderato del capitale).

Il profitto economico come strumento di misura della performance presenta due vantaggi principali rispetto al profitto contabile:

1. è un indicatore di performance più realistico: per molte aziende a uso intensivo di capitale, un profitto apparentemente solido sparisce una volta che si tiene in considerazione il costo del capitale. Secondo gli analisti di McKinsey il 47% delle 3.000 aziende più importanti del mondo realizza un profitto economico negativo;
2. migliora la allocazione del capitale tra le differenti linee di business dell'impresa tenendo in considerazione i costi reali di quelle che fanno un uso più intensivo del capitale. La compagnia di consulenza Stern Stewart ha diffuso e reso popolare una particolare misura del profitto economico, il **valore economico aggiunto** (*Economic Value Added*, Eva), utilizzato per l'allocazione del capitale<sup>52</sup> ([quadro 2.1](#)).

Il **flusso di cassa** (**cash flow**) mostra le transazioni dell'impresa nei termini di flussi di cassa:

- il *flusso di cassa operativo* (*operating cash flow*) è l'ammontare di cassa generato dalle operazioni dell'impresa;
- il *free cash flow* è il flusso di cassa operativo al netto degli investimenti in capitale. Una caratteristica positiva del flusso di cassa come indicatore della performance è che risulta essere sostanzialmente immune a tentativi di manipolazione contabile. La sua applicazione più utile è il calcolo del valore di un business sotto forma di flusso di cassa scontato (*Discounted Cash Flow*, Dcf). Per calcolare con un buon grado di approssimazione il flusso di cassa operativo si usa il margine operativo lordo o Ebitda

---

<sup>52</sup> Cfr. Stern Stewart & Co, [www.sternstewart.com](http://www.sternstewart.com). Cfr. inoltre J.L. Grant, *Foundations of Economic Value Added*, II ed., Hoboken, N.J., Wiley, 2003.

*(Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation, and Amortization).*

## **QUADRO 2.1.**

### **L'uso dell'Eva da parte di Diageo plc**

In Diageo, un gigante delle bevande alcoliche, i cui marchi spaziano da Guinness a Johnny Walker, l'Eva ha trasformato il modo in cui la società misurava i propri risultati, allocava il capitale e la spesa pubblicitaria e valutava i propri dirigenti.

Una volta tenuto conto dei costi associati al capitale impegnato in bevande invecchiate e a lenta maturazione, come i whisky di malto Talisker e Lagavulin, il cognac Hennessy e lo champagne Dom Pérignon, è apparso chiaro che questi liquori a elevato margine di guadagno non erano spesso così redditizi come riteneva la società. Il risultato fu una riallocazione delle spese pubblicitarie di Diageo a favore della vodka Smirnoff, del gin Gordon's, del liquore a base di whisky e crema di latte Baileys e di altre bevande alcoliche che potevano essere vendute a distanza di poche settimane dalla loro distillazione.

Non appena furono obbligati a calcolare i profitti al netto dei costi del capitale impegnato nelle loro attività, i manager adottarono le misure necessarie a ridurre le proprie dotazioni di capitale e a far lavorare a ritmi più elevati i propri impianti. In Pillsbury, l'area di business alimentare di Diageo, è stato studiato il reddito economico di ciascun prodotto e di tutti i principali clienti. Il risultato è consistito nell'eliminazione di molti prodotti e nell'aumento degli sforzi per rendere più redditizi i clienti marginali. In ultima analisi, l'adozione dell'Eva ha avuto come conseguenza la vendita da parte di Diageo di Pillsbury a General Foods e della catena Burger King a Texas Pacific, un gruppo di investimento privato.

La gestione *value-based* è stata estesa a tutta l'organizzazione, rendendo l'Eva la principale determinante dei premi di incentivazione percepiti dai 1.400 manager di Diageo.

*Fonte:* J. McGrath, *Tracking Down Value*, in «Financial Times Mastering Management Review», dicembre, 1998;

[www.diageo.com](http://www.diageo.com).

## 2.2.2 Il legame tra profitto e valore dell'impresa

Un ulteriore problema è rappresentato dal tempo. Se si considerano più periodi di tempo, massimizzare il profitto significa massimizzare il valore attuale netto di tutti i profitti generati durante l'intera vita dell'impresa.

Di conseguenza, la massimizzazione del profitto equivale alla massimizzazione del valore dell'impresa. Quest'ultimo si calcola sostanzialmente nello stesso modo di qualsiasi altra componente dell'attivo: è il **valore attuale netto** (*Net Present Value*, Npv) dei proventi da essa originati: in concreto, dei flussi di cassa generati dall'impresa. Il valore delle imprese, di conseguenza, viene calcolato usando la stessa metodologia basata sui flussi di cassa scontati (Dcf) che si applica alla valutazione dei progetti d'investimento. Il valore di un'impresa ( $V$ ) sarà dunque pari alla somma dei suoi flussi di cassa ( $C$ ) in ciascun anno  $t$ , scontati a un tasso pari a quello del costo del capitale per l'impresa stessa.

Come costo del capitale si considera il costo medio ponderato del capitale stesso (*Weighted Average Cost of Capital*, Wacc) calcolato come media tra il costo del capitale netto e il costo del debito:

$$V = \sum_t \frac{C_t}{(1 + \text{Wacc})^t}$$

in cui:

$C$  = *reddito operativo netto + ammortamenti – imposte – investimenti in capitale fisso e in capitale circolante*

In pratica, valutare un'impresa attualizzando i profitti economici porta allo stesso risultato che si ottiene con l'attualizzazione dei flussi di cassa netti. La differenza è nel modo di considerare il capitale utilizzato dall'impresa:

- il *metodo del «cash flow»* (metodo Dcf) detrae il capitale nel momento in cui viene effettuato l'investimento;
- il *metodo del profitto economico* segue la convenzione contabile di dedurre il capitale man mano che viene consumato (attraverso la detrazione degli ammortamenti).

Le difficoltà connesse a una previsione a lungo termine dei flussi di cassa hanno stimolato la ricerca di approssimazioni affidabili per la valutazione del Dcf. Un possibile metodo consiste nello stimare i flussi di cassa su un orizzonte temporale di cinque-dieci anni e di stimare quindi il valore terminale dell'impresa<sup>53</sup>. Un altro metodo proposto dagli analisti di McKinsey dimostra che il flusso di cassa può essere disaggregato in due componenti il cui andamento futuro è di più facile previsione rispetto al *cash flow*:

1. il *rendimento sul capitale impiegato (Return On Capital Employed, Roce)*;
2. la *crescita dei ricavi*<sup>54</sup>.

### **2.2.3 Valore d'impresa e valore per gli azionisti**

Qual è la relazione fra la massimizzazione del valore dell'impresa e la tanto esaltata e denigrata massimizzazione del valore agli azionisti? Le fondamenta della moderna teoria della finanza mostrano che il valore attuale netto del flusso di profitti di un'impresa è uguale al valore di mercato dei propri titoli, sia del patrimonio netto sia di debito<sup>55</sup>. Quindi:

*Valore d'impresa* = capitalizzazione di mercato del patrimonio netto + valore di mercato del debito<sup>56</sup>

Perciò, per l'impresa che si finanzia attraverso il patrimonio netto, la massimizzazione del valore attuale dei profitti implica anche la massimizzazione della capitalizzazione di mercato dell'impresa.

Se massimizzare i profitti dell'azienda significa anche massimizzare il valore di mercato delle azioni di quell'impresa, perché la massimizzazione del valore per gli azionisti si è attirata negli ultimi anni tante critiche? I problemi nascono dal fatto che il mercato azionario non può vedere il futuro con grande chiarezza, e le sue valutazioni delle aziende quotate sono

---

<sup>53</sup> Cfr. *Five Ways to Estimate Terminal Values*, in C. Lütolf-Carroll, A. Pirnes e W. LLP (a cura di), *From Innovation to Cash Flows: Value Creation by Structuring High Technology Alliances*, Hoboken, N.J., Wiley, Appendix online, <https://doi.org/10.1002/9781118273166.app13> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>54</sup> Cfr. T. Koller, M. Goedhart e D. Wessels, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, V ed., Hoboken, N.J., Wiley, 2010.

<sup>55</sup> Cfr. F. Modigliani e M.H. Miller, *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investments*, in «American Economic Review», vol. 48, n. 3, 1958, pp. 261-297.

<sup>56</sup> Alcuni metodi di calcolo del valore d'impresa deducono dal valore di mercato del debito il valore del contante dell'impresa e i titoli facilmente convertibili, così da misurare esclusivamente il valore del business.

fortemente influenzate da fattori psicologici e orientate al breve termine. C'è quindi il pericolo che il top management abbia un più forte incentivo a far salire il valore di mercato delle azioni piuttosto che focalizzarsi sulla crescita nel lungo termine dei profitti. Ad esempio, assumendo che il mercato azionario sia miope, il top management può essere incoraggiato a massimizzare i profitti a breve termine a spese della redditività di lungo termine. Questo a sua volta può spingere lo stesso top management ad aumentare gli emolumenti attraverso manipolazioni quali aggiustamenti alla struttura finanziaria, appianamento della redditività e vendita di asset per sollevare i profitti contabilizzati.

Per evitare alcune delle criticità che il metodo della massimizzazione del valore per gli azionisti ha sollevato si concentrerà l'analisi sulla massimizzazione del valore dell'impresa. È in parte una scelta dettata dalla convenienza: non è sempre immediato distinguere tra «debito» e «azioni» per la presenza di azioni privilegiate, debito convertibile e *junk bonds* o «titoli spazzatura». La ragione più importante per porre l'attenzione sul valore dell'impresa nel suo insieme è che questo approccio aiuta a prendere in considerazione le determinanti fondamentali del valore, rispetto alle distrazioni e alle distorsioni che derivano dal focalizzarsi sul valore dell'impresa determinato dal mercato azionario.

### **2.3 L'implementazione pratica dell'analisi della performance**

Nella trattazione finora svolta si è stabilito che ogni impresa ha un suo proprio scopo. Tuttavia, per tutte sono i profitti guadagnati lungo l'intera vita dell'impresa – il valore dell'impresa stessa – l'indicatore migliore del successo in termini di creazione e appropriazione del valore. Inoltre, la redditività di lungo termine dell'impresa offre anche una buona base di selezione per strategie che possano aiutarla a raggiungere il proprio specifico scopo.

Come applicare questi principi nella valutazione e nello sviluppo delle strategie di business? Si considereranno quattro aree dove l'analisi della performance può guidare la strategia:

- a. la valutazione della performance di un'impresa (o di un'unità di business);
- b. la diagnosi delle ragioni di una performance insufficiente;
- c. la selezione di strategie sulla base delle loro prospettive di profitto;
- d. la determinazione degli obiettivi di performance.

### **2.3.1 La valutazione della performance attuale e passata**

La prima fase della formulazione di una strategia consiste nel valutare la situazione corrente: identificare la strategia attuale dell'impresa e giudicarne l'efficacia nei termini della performance finanziaria dell'impresa. La fase successiva è la diagnosi: individuare delle ragioni alla base di una performance insoddisfacente. Sotto questo aspetto, una buona pratica strategica somiglia alla buona pratica medica: prima definire lo stato di salute del paziente e successivamente individuare le cause di eventuali patologie.

► *Misure di performance «forward looking»:* il mercato azionario. Se l'obiettivo è quello di massimizzare il profitto durante l'intera vita dell'impresa, la valutazione della performance richiede di prendere in considerazione il flusso dei suoi profitti (o dei suoi flussi di cassa) lungo quell'arco di tempo. Il problema, naturalmente, è che si possono produrre stime ragionevoli dei profitti solo per pochi anni nel futuro. Per le società quotate la valutazione del mercato azionario rappresenta la migliore stima disponibile dal Van dei flussi di cassa futuri attesi (al netto dei pagamenti degli interessi). Di conseguenza, per valutare la performance di un'impresa in termini di creazione di valore si può utilizzare la variazione nel valore di mercato dell'azienda rispetto a quella dei suoi concorrenti in un determinato periodo (preferibilmente diversi anni). Nel mercato della logistica, del trasporto merci e dei servizi di spedizione e consegna la United Parcel Services (Ups) ha avuto una capitalizzazione di mercato e un valore d'impresa superiore a quello del suo rivale FedEx (Tabella 2.2). Di conseguenza, l'aspettativa è che Ups generi in futuro un maggiore flusso di cassa di FedEx (grazie soprattutto alle sue dimensioni maggiori e alla sua più elevata redditività). Tuttavia, nel periodo 2015-2017

la distanza tra i due rivali si è ridotta: FedEx è riuscita a creare più valore di Ups, come evidenziato dal più alto rendimento totale del capitale azionario di Ups sul periodo di tre anni. Chiaramente, la valutazione che viene fatta dal mercato azionario è un indicatore di performance imperfetto – essendo vulnerabile agli squilibri del mercato, alle oscillazioni psicologiche degli investitori e alle possibili errate interpretazioni di nuove informazioni –, ma è il migliore indicatore del flusso di profitti che un'impresa può realizzare nel corso della sua vita, tenendo in considerazione i possibili rischi che questa può incontrare.

Capitalizzazione di mercato, fine 2017 (miliardi di dollar)	Valore d'impresa, fine 2017 <sup>a</sup> (miliardi di dollari)	Rendimento azionario, 2015-2017 <sup>b</sup> (%)	Margine operativo, 2015- 2017 <sup>c</sup> (%)	Roe, 2015- 2017 <sup>d</sup> (%)	Roce, 2015- 2017 <sup>e</sup> (%)	Roa, 2015- 2017 <sup>f</sup> (%)
Ups	102,7	117	12,1	11,2	237,6	47,2
FedEx	66,9	82,1	50,8	6,3	13,1	12,4

Tabella 2.2. I risultati di Ups e FedEx a confronto.

a. Capitalizzazione di mercato + valore contabile del debito a lungo termine.

b. Aumento percentuale del prezzo azionario + rendimento del dividendo.

c. Reddito operativo/ricavi delle vendite.

d. Reddito netto/capitale azionario.

e. Reddito operativo / (capitale azionario + debito a lungo termine).

f. Reddito operativo/attività.

► *Misure contabili della performance «backward looking».* Dato che le misure di performance basate sulle quotazioni azionarie sono altamente volatili, la valutazione della performance allo scopo di giudicare la strategia corrente o l'efficacia dell'azione del management tende a concentrarsi su misure contabili della performance. I dati che ne conseguono sono necessariamente di natura storica: le relazioni finanziarie sono rese pubbliche, come minimo, tre settimane dopo la fine del periodo a cui si riferiscono. Detto ciò, molte aziende offrono le proprie *stime dei risultati attesi* – previsioni dei profitti – nei dodici mesi successivi (o oltre).

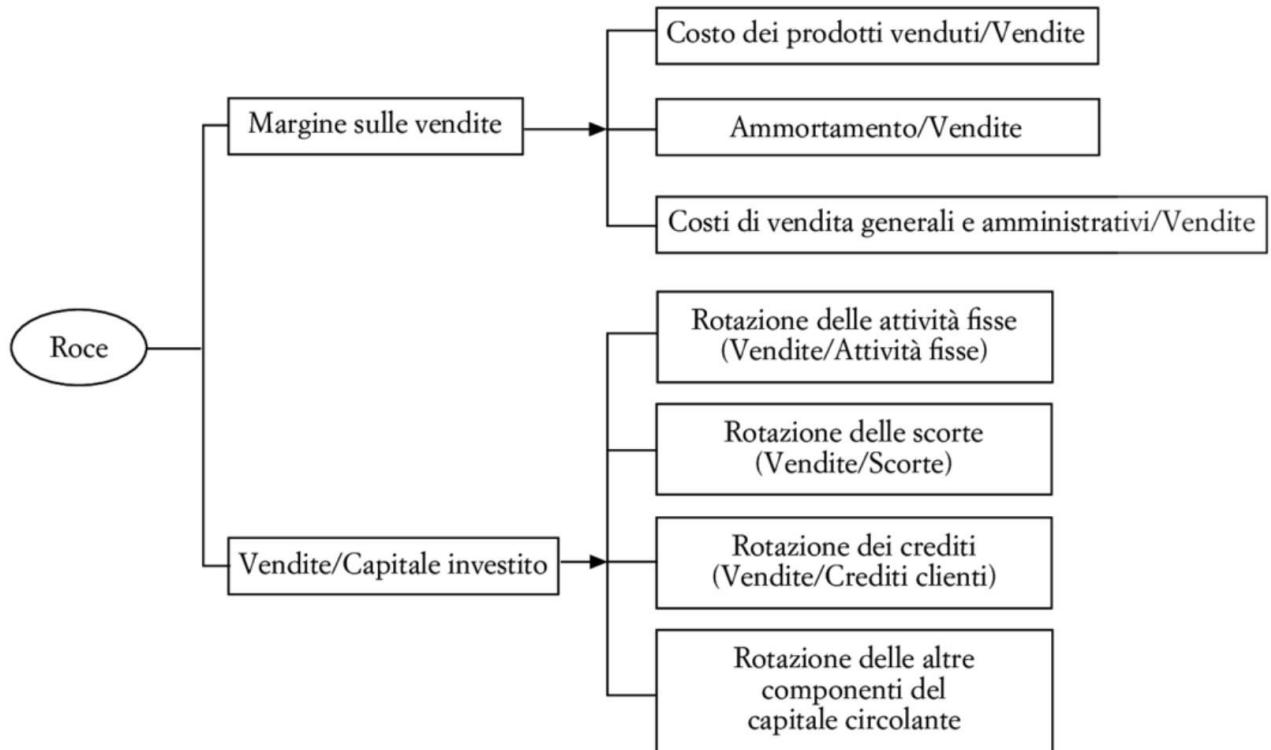
Indice	Formula	Commenti
--------	---------	----------

Rendimento sul capitale impiegato <i>(Return on capital employed, Roce)</i>	$\frac{\text{Profitto operativo (o Ebit)}}{\text{Attività totali} - \text{Passivo Corrente}}$	Il Roce è anche conosciuto come il rendimento sul capitale investito nell'impresa ( <i>Return on invested capital</i> , Roic). Il numeratore è solitamente il profitto operativo o i guadagni prima degli interessi e delle imposte ( <i>Earnings before interests and taxes</i> , Ebit), e può essere pre-imposte o post-imposte. Il denominatore può essere misurato anche con le attività fisse più le attività correnti nette.
<i>Return on equity</i> (Roe)	$\frac{\text{Utile netto}}{\text{Capitale azionario}}$	Il Roe misura il successo dell'impresa nell'utilizzare il capitale degli azionisti per generare i profitti a disposizione al fine di remunerare gli investitori. Il reddito netto può essere modificato per escludere operazioni cessate e voci particolari.
<i>Return on assets</i> (Roa)	$\frac{\text{Profitto operativo (o Ebit/Ebitda)}}{\text{Attività totali}}$	Il numeratore dovrebbe corrispondere al rendimento di tutte le attività dell'impresa – ad esempio, il profitto operativo (Ebit) o i guadagni prima di interessi, imposte, deprezzamento e ammortamento ( <i>Earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation</i> , Ebitda).
Margine lordo	$\frac{\text{Ricavi} - \text{Costo di beni e servizi acquistati}}{\text{Ricavi}}$	Il margine lordo riflette il valore che un'impresa aggiunge ai beni e ai servizi acquistati.
Margine operativo	$\frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Ricavi}}$	Il margine operativo e il margine netto misurano la capacità di un'impresa di ottenere profitti dalle sue vendite, ma per confrontare la performance di imprese diverse questi rapporti sono poco informativi, perché i margini sono estremamente variabili tra settori in ragione dell'intensità di capitale.
Margine netto	$\frac{\text{Utile netto}}{\text{Ricavi}}$	I margini sono utili per comparare il risultato di imprese che operano nella stessa industria, ma non lo sono per mettere a confronto imprese che operano in industrie diverse, perché influenzati dall'intensità di capitale (Tabella 2.1).

Tabella 2.3. Indici di redditività.

Il rendimento sul capitale impiegato (*Return On Capital Employed*, Roce), o le altre misure a esso connesse come il Roe (*Return On Equity*) o il Roa (*Return On Assets*), sono gli indicatori più utilizzati per misurare l'efficacia di un'impresa nel generare

profitti dai suoi asset. Infatti (come notato nel [par. 2.2](#)), il quadro di valutazione della McKinsey stima il valore d'impresa utilizzando le proiezioni del Roce unite alle previsioni di crescita e di costo del capitale. È importante, tuttavia, essere consapevoli delle limitazioni e delle possibili storture intrinseche a ogni misura della redditività. Per avere una visione più bilanciata della performance di un'impresa è quindi utile adoperare indicatori di redditività multipli. La Tabella 2.3 elenca alcuni tra i più diffusi di questi indicatori.



*Figura 2.2. La disaggregazione della redditività del capitale impiegato.*

Per interpretare indicatori di redditività espressi sotto forma di coefficienti di probabilità è necessario disporre di un termine di paragone (*benchmark*). Un confronto temporale esamina se la performance sta migliorando o si sta deteriorando. Un confronto fra imprese mette in luce qual è la performance di un'azienda rispetto a quella di una concorrente, rispetto alla media di settore o, più in generale, rispetto ad altre aziende (ad esempio, la media di quelle inserite in *Fortune 500*, *S&P 500* o *Ft 500*). Un altro confronto cruciale riguarda il costo del capitale. Il Roce dovrebbe essere rapportato al costo medio ponderato del capitale e il Roe al costo del capitale azionario (*equity capital*). La Tabella 2.2

mostra che nel periodo 2015-2017 Ups ha ottenuto un risultato in termini di margine operativo, Roe, Roce e Roa superiore rispetto a FedEx. La maggiore capitalizzazione di mercato e il maggior valore d'impresa riflette l'aspettativa che Ups possa in futuro sostenere un risultato di profitto superiore.

### 2.3.2 La diagnosi della performance

Se la performance in termini di profitto non è soddisfacente, allora bisogna diagnosticarne le cause affinché il management possa adottare azioni correttive. Il principale strumento di diagnosi è la disaggregazione del rendimento del capitale azionario (o il rendimento sul capitale impiegato) al fine di individuare i fondamentali *fattori che creano valore*. Un primo passo consiste nel disaggregare il rendimento del capitale investito (Roa) in margine sulle vendite e rotazione del capitale (quindi: profitti/attività = profitti/vendite × vendite/attività). Ma si può andare oltre, disaggregando il margine sulle vendite e la produttività del capitale nei loro elementi costitutivi (Figura 2.2). Ciò consente di individuare le specifiche attività che causano la performance insoddisfacente.

Il [quadro 2.2](#) mostra la disaggregazione del rendimento sulle attività di Ups e FedEx così da permetterci di individuare le cause della superiore redditività di Ups. Se poi si uniscono i dati economici ai dati qualitativi relativi alla strategia di entrambe le aziende, alla loro gestione industriale e organizzativa e all'informazione a disposizione sulle condizioni settoriali in cui esse competono, si può iniziare a formulare una diagnosi sulle ragioni che hanno portato Ups a ottenere una performance superiore rispetto a FedEx.

#### QUADRO 2.2.

#### Diagnosi della performance: Ups contro FedEx

Tra il 2013 e il 2017 United Parcel Services (Ups) ha avuto un Roa superiore al doppio del Roa del suo diretto concorrente, Federal Express (FedEx). Quali fattori vengono individuati dall'analisi finanziaria per spiegare le cause di tanta differenza di performance?

Disaggregando il ritorno sul capitale investito nel margine operativo e nel turnover del capitale è chiaro che le differenze nel

Roic sono da attribuire al superiore risultato di Ups in entrambi gli indici (Figura 2.3).

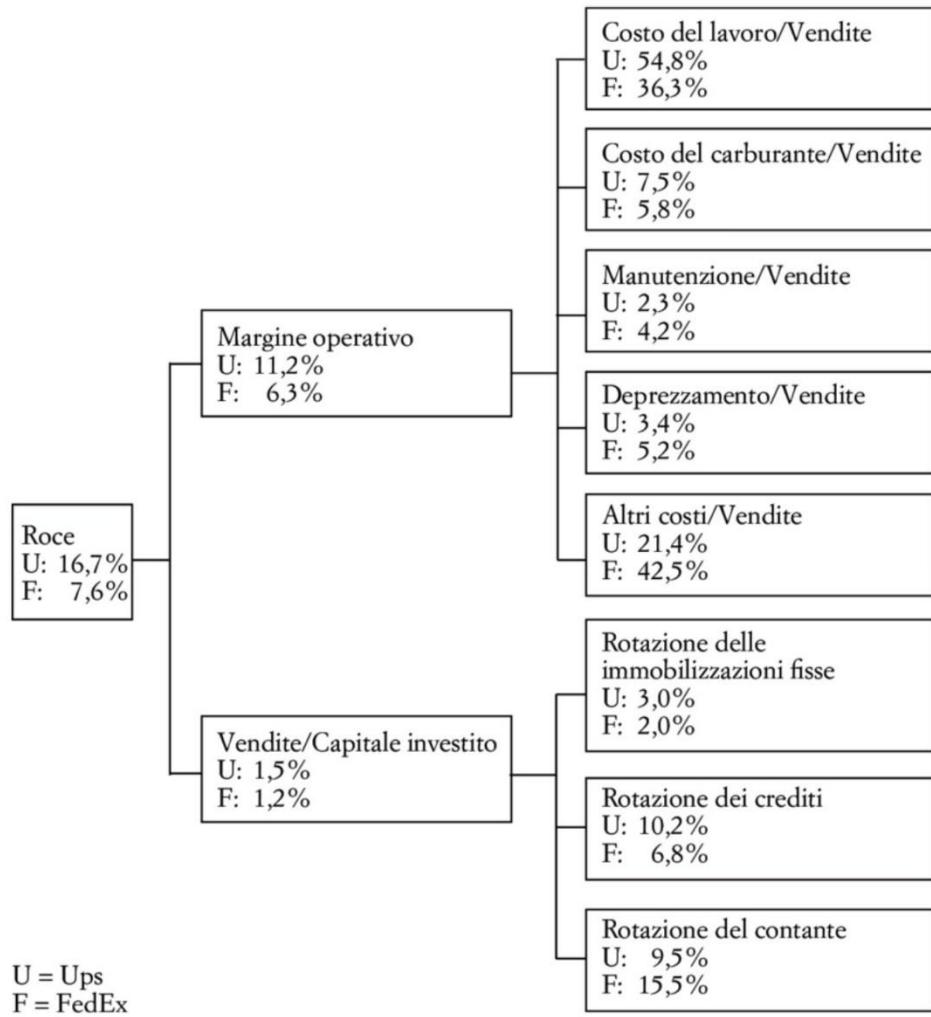


Figura 2.3. L'analisi delle ragioni per cui Ups genera un Roce superiore a FedEx.

Il superiore margine operativo di Ups evidenzia grandi differenze nella struttura dei costi delle due aziende: Ups è più *labor intensive* e mostra un rapporto maggiore tra costo del personale e vendite (tuttavia, la retribuzione media di Ups è molto inferiore rispetto a quella di FedEx). FedEx ha maggiori costi di carburante, manutenzione, deprezzamento e «altre spese». Il superiore turnover del capitale di Ups è dovuto principalmente a un più alto turnover di attività fisse (proprietà, depositi, equipaggiamento).

Le differenze riflettono la diversa composizione del business delle due aziende. Ups è più attiva nel trasporto di terra (Ups ha una flotta di 103.000 veicoli, FedEx di 55.000), in cui è naturale

un maggiore costo del personale. FedEx è più orientata al trasporto aereo (Ups dispone di 620 aeromobili, FedEx di 650). I servizi di consegna espressa tendono a essere meno profittevoli del trasporto via terra. Tuttavia, le differenze nella composizione del business non sembrano offrire una spiegazione completa dell'ampia discrepanza nei costi di carburante, manutenzione e altri tra le due aziende. È probabile che Ups abbia una superiore efficienza operativa.

### **2.3.3 La diagnosi dei risultati per la formulazione della strategia**

Una diagnosi accurata della performance attuale di un'impresa fornisce – come evidenziato in precedenza – informazioni utili per la definizione della strategia d'impresa. Se si comprendono le ragioni di una cattiva performance dell'impresa, allora si dispone di un valido punto di osservazione da cui è possibile individuare le azioni correttive da intraprendere. Queste ultime saranno probabilmente sia di natura strategica (in altre parole, concentrate sul medio-lungo termine) sia di natura operativa (concentrate sul breve termine). Quanto peggiori sono i risultati dell'impresa, tanto maggiore sarà la necessità di concentrarsi sul breve periodo. Per società sull'orlo della bancarotta la strategia di lungo periodo passa in secondo piano; la preoccupazione principale è la sopravvivenza pura e semplice.

Per le imprese che hanno risultati soddisfacenti, l'analisi finanziaria permette di capire le ragioni che ne sono alla base; in questo modo la strategia può proteggere e rafforzare queste determinanti del successo. Ad esempio, nel caso di Ups ([quadro 2.2](#)), l'analisi finanziaria mostra i benefici in termini di efficienza che derivano dall'essere leader di mercato e dal disporre di un sistema integrato di raccolta e consegna che ottimizza l'efficienza operativa. La superiore redditività del business internazionale di Ups indica l'abilità di entrare in mercati stranieri e integrare nel proprio sistema relazioni industriali con altri continenti.

L'analisi del passato, tuttavia, può essere d'aiuto solo fino a un certo punto. Il mondo degli affari è in continuo cambiamento e il ruolo della strategia è quello di aiutare l'azienda ad adattarsi ai cambiamenti. La sfida consiste nel guardare al futuro e identificare i fattori che minacciano la performance, oppure nel

creare nuove opportunità di profitto. Nel proporre a Ups alcune raccomandazioni strategiche, l'analisi finanziaria può suggerire alcune delle ragioni alla base del successo sperimentato dall'azienda fino a oggi, ma l'elemento chiave perché Ups continui ad avere risultati simili è tenere in considerazione che il suo ambiente settoriale cambierà in termini di richieste della clientela, concorrenza, tecnologia e costi per l'energia, e valutare la capacità di Ups di adattarsi alle nuove condizioni. Mentre l'analisi finanziaria si basa inevitabilmente su osservazioni del passato, l'analisi strategica permette di guardare al futuro e comprendere alcuni dei fattori critici che hanno un impatto sul successo futuro dell'azienda.

### 2.3.4 La fissazione degli obiettivi di risultato

Come visto nel [capitolo 1](#), un importante ruolo dei sistemi di pianificazione strategica è quello di guidare la performance aziendale fissando obiettivi ambiziosi e monitorando il loro raggiungimento attraverso la valutazione dei risultati ottenuti. Per essere efficaci, gli obiettivi di risultato devono essere coerenti con i target di lungo periodo, collegati alla strategia e rilevanti per i compiti e le responsabilità dei singoli membri dell'organizzazione. Per l'impresa che si concentra sui propri stakeholder, fissare obiettivi di performance che siano perseguitibili può essere un problema grosso. Ma anche per l'azienda che si concentra sugli azionisti, l'obiettivo di massimizzazione del valore dell'impresa non offre elementi che possano guidare i manager al suo perseguitamento. I tre principali approcci per fissare obiettivi di risultato sono illustrati nei prossimi paragrafi.

► **Disaggregazione finanziaria.** Se l'obiettivo dell'impresa è massimizzare la redditività, allora si può usare lo stesso metodo di disaggregazione finanziaria mostrato nella Figura 2.1 in modo da determinare gli obiettivi per l'organizzazione partendo dai livelli gerarchici superiori. Per il top management direzionale gli obiettivi finanziari cruciali saranno la massimizzazione del rendimento del capitale investito unitamente al finanziamento di nuovi progetti che presentino un ritorno superiore al costo del capitale. Per i vicepresidenti funzionali questi obiettivi implicano

la massimizzazione delle vendite e delle quote di mercato (marketing e vendite), la minimizzazione delle materie prime e dei costi dei componenti (acquisti), la minimizzazione dei costi di produzione (gestione delle operazioni), la massimizzazione delle rotazioni di magazzino (logistica) e la minimizzazione del costo del capitale (finanza). Gli obiettivi funzionali possono poi essere scomposti a livello di dipartimenti (la manutenzione degli impianti è basilare per minimizzare l'inattività delle macchine e per aumentare la capacità produttiva; i recapiti dei clienti sono necessari per minimizzare il numero di giorni di mancato recapito).

Il dilemma di ogni sistema di gestione dei risultati è che gli obiettivi sono a lungo termine (ad esempio, la massimizzazione del profitto nell'arco della vita dell'impresa), ma per usare meccanismi di controllo efficaci devono essere monitorati nel breve periodo. Per gli obiettivi finanziari c'è il sempre presente pericolo che perseguire la redditività nel breve termine possa compromettere la massimizzazione del profitto sul lungo termine.

► **Balanced scorecard.** Una soluzione a questo problema consiste nel combinare questi obiettivi con quelli strategici e operativi. La metodologia più diffusa per farlo è la *balanced scorecard* ideata da Robert S. Kaplan e David P. Norton<sup>57</sup>. Tale metodologia fornisce uno schema integrato per bilanciare gli obiettivi finanziari e strategici ed estendere gli indici bilanciati di performance ai diversi livelli dell'organizzazione, fino alle singole unità di business e ai singoli dipartimenti. Questi indici di performance consentono di dare una risposta a quattro interrogativi.

- *Come ci vedono gli azionisti?* La prospettiva finanziaria è costituita da misure come il *cash flow*, la crescita delle vendite e dell'utile, il rendimento del capitale netto.

---

<sup>57</sup> Cfr. R.S. Kaplan e D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1992, pp. 71-79; Idd., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1996, pp. 75-85; anche in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2007, pp. 1-14; trad. it. *La Balanced Scorecard come sistema di management strategico*, in «Harvard Business Review Italia», settembre, 2007, pp. 1-13.

- *Come ci vedono i consumatori?* La prospettiva del consumatore comprende indici come gli obiettivi per i nuovi prodotti, i tempi di consegna, i livelli di difettosità e di guasto.
- *In che cosa dobbiamo eccellere?* La prospettiva interna aziendale è collegata ai processi interni dell'impresa come la produttività, le capacità dei dipendenti, il tempo di ciclo, i tassi di rendimento, le misure di qualità e di costo.
- *Siamo in grado di continuare a migliorare e di creare valore?* La prospettiva di innovazione e di apprendimento include indicatori riguardanti i tempi del ciclo di sviluppo di un nuovo prodotto, la leadership tecnologica e gli indici di miglioramento.

Attraverso il bilanciamento di un insieme di obiettivi strategici e finanziari, la metodologia *scorecard* consente di collegare la strategia aziendale alla creazione di valore per l'azionista e nel contempo offre un insieme di obiettivi misurabili per guidare tale processo. Inoltre, poiché la *balanced scorecard* permette di considerare esplicitamente gli obiettivi dei consumatori, dei dipendenti e di altre parti interessate, le *scorecards* possono essere usate anche per implementare una gestione focalizzata sugli stakeholder. La Figura 2.4 mostra la *balanced scorecard* per una linea aerea a tratta nazionale negli Stati Uniti.

**► Fattori di profitto strategico.** I fattori che determinano il valore finanziario e la *balanced scorecard* sono tecniche sistematiche di gestione del risultato basate sulla nozione che, se gli obiettivi generali possono essere disaggregati in obiettivi precisi, quantitativi e specifici nel tempo, ogni membro dell'organizzazione è in grado di sapere che cosa ci si aspetta da lui o da lei, e di essere incentivato al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Tuttavia, molte evidenze empiriche mostrano le conseguenze non desiderate connesse al perseguimento degli obiettivi di performance.

Relativamente alla massimizzazione dei profitti, può accadere che la fissazione di un target di profitto comprometta il raggiungimento dello stesso. Infatti, molte delle imprese maggiormente capaci di creare valore per gli azionisti sono quelle

che antepongono lo scopo al profitto. Viceversa, molte imprese concentrate nella massimizzazione del valore per gli azionisti (ad esempio, Enron, British Petroleum-Bp e Lehman Brothers) si sono rivelate clamorosamente incapaci di raggiungere l'obiettivo<sup>58</sup>. L'esperienza di Boeing illustra questo problema ([quadro 2.3](#)).

MAPPA STRATEGICA SEMPLIFICATA	MISURE DI PERFORMANCE	TARGET	INIZIATIVE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valore di mercato</li> <li>• Ricavo per posto</li> <li>• Costo di noleggio dell'aereo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% per anno</li> <li>• 20% per anno</li> <li>• 5% per anno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottimizzare le rotte</li> <li>• Uniformare gli aerei</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rating di puntualità all'arrivo</li> <li>• Ranking cliente</li> <li>• Numero di clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primo nel settore</li> <li>• 98% di soddisfazione</li> <li>• % cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quality management</i></li> <li>• Programma di <i>customer loyalty</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo a terra</li> <li>• Partenza puntuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 25 minuti</li> <li>• 93%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma di ottimizzazione dei cicli</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % del personale di terra azionista</li> <li>• % del personale di terra addestrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anno 1, 70%</li> <li>• Anno 4, 90%</li> <li>• Anno 6, 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano di proprietà delle azioni</li> <li>• Addestramento del personale di terra</li> </ul>

*Figura 2.4. La «balanced scorecard» di una linea aerea nazionale.*

Il problema connesso al tradurre gli obiettivi in target quantitativi è illustrato vividamente dal caso della gestione della performance nel settore pubblico. Nelle fabbriche dell'ex Unione Sovietica che producevano calzature i target di produzione mensili si sarebbero raggiunti producendo scarpe di bassa qualità e di un'unica taglia<sup>59</sup>. Nel British National Health Service il target di 8 minuti come tempo di risposta di un'ambulanza è

<sup>58</sup> Cfr. S. Chatterjee, *Enron's Incremental Descent into Bankruptcy: A Strategic and Organizational Analysis*, in «Ong Range Planning», vol. 36, n. 2, 2003, pp. 133-149.

<sup>59</sup> P.C. Roberts e K. LaFollett, *Meltdown: Inside the Soviet Economy*, Washington, D.C., Cato Institute, 1990.

stato raggiunto sostituendo l'intero equipaggio delle ambulanze con singoli paramedici (o volontari) in automobili, ma ciò non ha portato ad alcun miglioramento dei tassi di sopravvivenza in caso di infarto o ictus<sup>60</sup>.

La soluzione a questo problema può essere trovata in quella che John Kay chiama *obliquità*, cioè il perseguire obiettivi in maniera indiretta<sup>61</sup>. Nel caso della redditività di un'impresa, ciò implica lo stabilire dei target relativi a quei fattori strategici che conducono al profitto, piuttosto che alla redditività stessa. L'attenzione a questi fattori strategici è il tema fondamentale del presente volume. Una volta identificate le principali fonti di profitto a disposizione dell'impresa, si può contare su una base, primo, per formulare una strategia che sfrutti queste fonti e, secondo, per implementare questa stessa strategia attraverso linee guida e obiettivi basati sulle principali variabili strategiche. Questo approccio è anche utile per fare luce sulla complessa e dibattuta questione della responsabilità sociale dell'impresa.

### QUADRO 2.3.

#### Le insidie del valore per l'azionista: il caso Boeing

Tra il 1960 e il 1990 Boeing era una delle imprese di maggior successo tra quelle incluse nell'indice Dow Jones. Tuttavia, in quel periodo obiettivi e controlli finanziari avevano scarso peso nella gestione. L'obiettivo dell'amministratore delegato Bill Allen era costruire grandi aeroplani e mantenere così la leadership nel mercato mondiale: «Boeing è sempre impegnata a costruire il proprio futuro. Un risultato che può essere ottenuto soltanto da persone che vivono, respirano, mangiano e dormono con il loro lavoro». Allen mise in gioco i destini dell'azienda sul 747; tuttavia, quando Crawford Greenwalt, un membro del consiglio d'amministrazione, gli chiese informazioni sulle proiezioni economico-finanziarie del progetto, Allen fu assai vago. «Mio Dio – borbottò Greenwalt – questa gente non sa nemmeno quale sarà il tasso di rendimento dell'investimento».

---

<sup>60</sup> G. Bevan e C. Hood, *What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System*, in «Public Administration», vol. 84, n. 3, 2006, pp. 517-538.

<sup>61</sup> J. Kay, *Obliquity: Why our Goals Are Best Achieved Indirectly*, London, Profile Books, 2010; trad. it. *Il pensiero obliquo. La strada più breve spesso non è una linea retta*, Torino, Codice, 2011.

Nel 1997 Boeing acquisì McDonnell Douglas e subentrò un nuovo top management, composto da Harry Stonecipher e Phil Condit. Condit disse con orgoglio che avrebbe portato l'azienda in «un contesto basato sul valore, in cui i costi unitari, la redditività dell'investimento e il rendimento per l'azionista sarebbero stati gli indici in base ai quali si viene giudicati».

La conseguenza fu una carenza di investimenti in nuovi grandi progetti nel campo dell'aviazione civile e la diversificazione nel campo militare e satellitare. Con Condit, Boeing perse la leadership di mercato negli aerei civili a favore di Airbus e incontrò difficoltà nelle commesse militari anche a seguito di incidenti di natura etica in cui erano incorsi alcuni importanti dirigenti. Quando Condit si dimise, il 1º dicembre 2003, le azioni Boeing erano quotate il 20% in meno di quando era stato nominato.

*Fonte:* Adattamento da J. Kay, *Forget How the Crow Flies*, in «Financial Times Magazine», 17 gennaio 2004, pp. 17-27.

## **2.4 Oltre i profitti: valori e responsabilità sociale d'impresa**

All'inizio di questo capitolo si è introdotta l'idea che, mentre ciascuna di esse ha un proprio e distinto scopo, obiettivo comune a tutte le aziende è creare valore, e il migliore indicatore della creazione di valore è il profitto lungo l'arco di vita dell'impresa o, in maniera equivalente, la massimizzazione del valore d'impresa. Nonostante gli scandali aziendali del XXI secolo abbiano screditato il perseguitamento del profitto e la massimizzazione del valore per gli azionisti, si è giustificata la massimizzazione della redditività nel lungo termine quale obiettivo appropriato e pragmatico per la gestione strategica dell'azienda.

Tale giustificazione si basa in larga misura sul generale allineamento tra profitti e interessi della società in senso ampio (il che riflette il concetto di «mano invisibile» di Adam Smith, secondo cui l'incentivo del profitto guida le imprese verso il soddisfacimento dei bisogni dei consumatori) e sulla convergenza tra gli interessi di stakeholder e azionisti. Ma che cosa succede in situazioni in cui la ricerca del profitto entra in conflitto con il bene sociale o con principi etici largamente

condivisi? Come si possono gestire queste incongruenze? La risposta di Milton Friedman a tal proposito è chiara:

C'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode<sup>62</sup>.

Secondo questa dottrina, è compito dello stato intervenire in ambito economico quando il perseguitamento del profitto è in conflitto con gli interessi della società, usando tasse e regolamenti per allineare ricerca del profitto e obiettivi sociali e legislazione, e per criminalizzare comportamenti contrari all'etica. Altri hanno sostenuto che debba essere l'impresa a prendere l'iniziativa di stabilire principi e valori capaci di arrivare oltre i limiti della legge, e perseguiere strategie che siano esplicitamente orientate verso gli interessi della società. Si discuterà ognuno di questi argomenti singolarmente.

#### 2.4.1 Valori e principi

Alla tensione verso uno scopo – delineato in dichiarazioni su missione e visione – si accompagnano spesso convinzioni su come questo scopo dovrebbe essere raggiunto. Di solito, in un'azienda queste convinzioni includono un insieme di **valori** – nella forma di impegni verso precetti di natura etica e verso gli interessi degli stakeholder – e un insieme di principi in grado di guidare le decisioni e le azioni dei membri dell'organizzazione. Il [quadro 2.4](#) riassume la dichiarazione dei valori di Accenture, la più grande azienda di consulenza al mondo.

Da un certo punto di vista, dichiarazioni su valori e principi possono essere interpretate come strumenti di gestione dell'immagine esterna delle imprese. Se però le imprese si mostrano coerenti e sincere nella propria adesione a tali valori e principi, questi ideali possono diventare una componente fondamentale dell'identità organizzativa ed esercitare un'influenza importante sull'impegno e sul comportamento dei

---

<sup>62</sup> M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago, Ill., The University of Chicago Press, 1962; trad. it. *Capitalismo e libertà*, Pordenone, Studio Tesi, 1995.

dipendenti. Quando sono condivisi fra i membri dell’organizzazione, i valori costituiscono una componente centrale della cultura aziendale.

L’evidenza empirica riguardo all’effetto del rispetto di valori e principi sui risultati aziendali è estremamente ricca. McKinsey pone i «valori condivisi» (*shared values*) al centro del suo cosiddetto «modello delle 7 S»<sup>63</sup>. Jim Collins e Jerry Porras sostengono che i «valori centrali» (*core values*) e gli «scopi centrali» (*core purposes*) – la più fondamentale ragion d’essere dell’organizzazione – concorrono a formare l’«ideologia centrale» (*core ideology*) che «definisce il carattere immutabile di un’organizzazione» ed è «il collante che [la] tiene insieme»<sup>64</sup>. Secondo questi autori, quando l’ideologia centrale è associata a un «futuro condiviso» per l’impresa, il risultato è un potente sentimento di direzione strategica, in grado di costituire le fondamenta del successo nel lungo periodo.

#### **QUADRO 2.4.**

#### **Accenture: «I nostri valori fondamentali»**

Sin dalla nascita Accenture è stata gestita in linea con i nostri valori fondamentali. Essi danno forma alla nostra cultura e caratterizzano la nostra azienda. Guidano il nostro comportamento e le decisioni che prendiamo.

- *Gestione*. Rispettare il nostro impegno per costruire un’azienda migliore, più forte e durevole per le future generazioni, proteggere il brand Accenture, soddisfare l’impegno verso gli stakeholder, agire con la mentalità del proprietario, permettere la crescita delle persone che lavorano in azienda e supportare il miglioramento delle comunità e dell’ambiente.

---

<sup>63</sup> Cfr. L. Bryan, *Enduring Ideas: The 7-S Framework*, in «McKinsey Quarterly», marzo, 2008. Le 7 S sono: *Strategy* (strategia), *Structure* (struttura), *Systems* (sistemi: il sistema informativo, finanziario, ecc., le infrastrutture, i processi, le funzioni, e così via), *Staff*, *Style* (stile: la cultura dell’azienda), *Skills* (competenze), *Shared values* (valori condivisi). Si parla per la prima volta delle 7 S nel 1981 in R.T. Pascale e A.G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York, Simon & Schuster; trad. it. *Le sette S. Ovvero l’arte giapponese di gestire con successo l’azienda*, Milano, Mondadori, 1982, riprese poi in T.J. Peters e R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982; trad. it. *Alla ricerca dell’eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Milano, Sperling & Kupfer, 1984. Pascale e Athos erano accademici, mentre Peters e Waterman erano consulenti della McKinsey, per cui il modello fu adottato come strumento di formazione dalla stessa società di consulenza.

<sup>64</sup> J. Collins e J. Porras, *Building Your Company’s Vision*, in «Harvard Business Review», settembre-ottobre, 1996, pp. 65-77 (p. 66).

- *Best people*. Attrarre, sviluppare e trattenere i migliori talenti per il nostro business, offrire sfide ai nostri consulenti, dimostrare un'attitudine al «saper fare» e favorire un ambiente collaborativo e di supporto reciproco.
- *Creazione di valore per il cliente*. Mettere i nostri clienti in condizione di raggiungere ottimi risultati e creare relazioni a lungo termine attraverso un atteggiamento efficiente e rilevante, in grado di dare continuamente valore al cliente.
- *Un network globale*. Sfruttare la capacità di conoscenza globale, le relazioni, la collaborazione e l'apprendimento per offrire servizi eccellenti ai clienti, qualunque sia la loro area di business.
- *Rispetto per l'individuo*. Dare valore alle differenze e ai contributi specifici, favorire un ambiente di fiducia, aperto e inclusivo, e comportarsi con ogni persona in modo da riflettere i valori di Accenture.
- *Integrità*. Essere eticamente rigorosi e onesti, e ispirare fiducia parlando con chiarezza, facendo seguire i fatti alle parole e assumendoci la responsabilità delle nostre azioni.

Fonte: <https://www.accenture.com/us-en/about/corporate-citizenship-index> (ultimo accesso luglio 2015).

#### **2.4.2 La responsabilità sociale d'impresa**

Il dibattito sulle responsabilità sociali delle imprese è stato controverso e confuso allo stesso tempo. Al centro della discussione ci sono differenti concezioni dell'azienda:

1. la *concezione proprietaria*, secondo cui l'azienda è un insieme di attività in mano agli azionisti;
2. la *concezione dell'entità sociale*, secondo cui l'impresa è una comunità di individui sostenuta e supportata dalle proprie relazioni con l'ambiente sociale, politico, economico e naturale<sup>65</sup>.

Mentre la concezione secondo cui «l'impresa è una proprietà» implica che la sola responsabilità del management sia soddisfare l'interesse degli stakeholder, la concezione che vede «l'impresa come entità sociale» implica la responsabilità di mantenere

---

<sup>65</sup> Cfr. W.T. Allen, *Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation*, in «Cardozo Law Review», vol. 14, n. 2, 1992, pp. 261-281.

l’impresa all’interno dell’insieme di relazioni e dipendenze in cui si trova.

A ogni modo, da un punto di vista pratico, entrambe queste concezioni presentano dei problemi. La prospettiva secondo cui l’unico scopo dell’impresa è fare profitti non prende in considerazione il fatto che per sopravvivere e generare profitto ogni impresa deve saper mantenere la propria legittimità sociale. La quasi eliminazione delle banche d’investimento durante la crisi finanziaria del 2008-2009 – inclusa la trasformazione di Goldman Sachs e Morgan Stanley in banche commerciali – ha più a che fare con una perdita di legittimità che con insuccessi commerciali. Lo scandalo delle intercettazioni telefoniche che ha portato alla chiusura di un giornale inglese di sua proprietà è costato alla News Corporation di Rupert Murdoch meno dell’1% dei suoi ricavi. Tuttavia, nelle cinque settimane successive allo scandalo del luglio 2011 la capitalizzazione di mercato di News Corporation è scesa del 25%, cioè ha fatto registrare una perdita di 11 miliardi di dollari.

L’argomento secondo cui la principale responsabilità dell’azienda debba essere il perseguitamento di obiettivi di natura sociale è allo stesso modo poco sostenibile. Estendendo l’osservazione di Adam Smith, secondo il quale «Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro desinare, ma dalla considerazione del loro interesse personale»<sup>66</sup>, si può notare che se il macellaio diventa un attivista dei diritti degli animali, il birraio si fa membro di una società di temperanza e il fornaio aderisce al movimento Weight Watchers allora nessuno può avere grandi speranze di mangiare per cena!

Tuttavia, tra queste due concezioni opposte si può individuare un terreno di incontro secondo cui le aziende si allineerebbero alle richieste di società e ambiente, pur rimanendo fedeli al loro scopo e perseguiendo la realizzazione di profitti. Diversi contributi all’interno della letteratura manageriale offrono linee

---

<sup>66</sup> A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London, 1776; trad. it. La ricchezza delle nazioni, Torino, Utet, 1975, Libro I, p. 92.

guida riguardo alle modalità con cui le imprese possono conciliare le proprie responsabilità commerciali e sociali. L'efficacia dell'argomento della **responsabilità sociale d'impresa** (*Corporate Social Responsibility*, Csr) si focalizza sugli adattamenti evolutivi delle imprese. Ogni impresa è infatti parte di ecosistemi sociali e naturali a cui si deve adattare e che deve preservare. Perciò, a detta dell'ex dirigente della Shell Arie de Geus, le aziende che vivono a lungo sono quelle che costruiscono comunità forti, che hanno un senso d'identità radicato, che sono disposte a imparare, e che riescono a sviluppare una sensibilità nei confronti del mondo che le circonda. In breve, sono quelle che si riconoscono quali organismi viventi la cui vita dipende da un adattamento efficace a un ambiente mutevole<sup>67</sup>.

Tale prospettiva, secondo cui mentre l'impresa persegue i propri interessi persegue simultaneamente quelli dell'ecosistema in cui è inserita, è stata sviluppata da Michael E. Porter e Mark R. Kramer in una serie di linee guida per un approccio pragmatico e delimitato alla Csr<sup>68</sup>. I due studiosi propongono tre ragioni per le quali la Csr potrebbe rientrare fra gli obiettivi di interesse di un'azienda.

- Un motivo legato alla *sostenibilità*: la Csr è rilevante per un'impresa data la presenza di un interesse comune a sostenere l'ecosistema.
- Un motivo legato alla *reputazione*: la Csr rafforza la reputazione dell'azienda di fronte ai consumatori e a terze parti.
- Un motivo legato al *permesso di operare*: per svolgere la propria attività le imprese hanno bisogno del sostegno delle istituzioni da cui dipendono.

Il compito critico, ovvero stabilire quali iniziative di Csr debbano essere intraprese, consiste nell'identificare specifiche sovrapposizioni fra gli interessi dell'azienda e quelli della società: ad esempio, progetti e attività che creino un vantaggio

---

<sup>67</sup> Cfr. A. de Geus, *The Living Company*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1997, pp. 51-59.

<sup>68</sup> M.E. Porter e M.R. Kramer, *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in «Harvard Business Review», dicembre, 2006, pp. 78-92; trad. it. *Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*, in «Harvard Business Review Italia», gennaio-febbraio, 2007, pp. 1-18.

competitivo per l'impresa e allo stesso tempo abbiano ricadute sociali positive, ciò che essi definiscono *Csr strategica*.

La zona di sovrapposizione tra interessi dell'azienda e interessi sociali è ciò che Porter e Kramer chiamano *valore condiviso*: «la creazione di valore economico con modalità tali da creare valore anche per la società»<sup>31</sup>. Ciò non significa redistribuire valore, ma espandere il valore totale creato. Ad esempio, «commercio equo» significa redistribuire valore pagando ai produttori agricoli un prezzo maggiore per i loro raccolti (nel caso dei coltivatori di cacao della Costa d'Avorio, questo aumenta i loro redditi del 10-20%). Sforzarsi invece, da parte dei maggiori acquirenti, di migliorare l'efficienza delle coltivazioni di cacao attraverso metodi di coltura avanzati, migliore controllo della qualità e migliori infrastrutture, può aumentare il reddito dei coltivatori del 300%, riuscendo anche a ridurre il costo delle fave di cacao per i produttori di cioccolato. La creazione di valore condiviso implica riconcettualizzare i confini dell'impresa e la sua relazione con l'ambiente, passando da una prospettiva transazionale a una di codipendenza. Ciò porta a considerare tre tipi di opportunità per la creazione di valore:

1. una nuova concezione di prodotti e mercati;
2. la ridefinizione della produttività all'interno della catena del valore;
3. la costruzione di cluster locali di fornitori, distributori e business nei luoghi dove l'impresa opera.

Il *Sustainable Living Plan* di Unilever è un esempio di creazione di valore condiviso ([quadro 2.5](#)).

La nozione di «valore condiviso» appena descritta si inserisce nelle iniziative che riguardano la cosiddetta **base della piramide**, cioè la possibilità per aziende multinazionali di creare business profittevoli e promuovere sviluppo sociale ed economico, andando incontro ai bisogni delle popolazioni più povere (4 miliardi di persone che vivono con meno di 2 dollari al giorno)<sup>32</sup>. La chiave è ancora una volta in un cambiamento di percezione: se le multinazionali, invece di vedere i poveri come vittime o pesi per la società, iniziassero a considerarli potenziali

consumatori, lavoratori flessibili o imprenditori creativi, allora si aprirebbe un intero mondo di opportunità.

## QUADRO 2.5.

### Il «Sustainable Living Plan» di Unilever

Dopo il lancio del suo *Sustainable Living Plan* nel novembre 2010 Unilever – la multinazionale anglo-olandese con più di 400 brand nel food, nella cura della persona e nei prodotti per la casa – è diventata leader mondiale nella sostenibilità ambientale. Secondo l’«*Economist*», Unilever «è considerata, tra tutte le aziende globali, quella in possesso della migliore strategia di capitalismo illuminato». Il piano – con i suoi obiettivi di riduzione dell’impronta ecologica, miglioramento dell’impatto sociale positivo, raddoppio delle vendite e aumento della redditività sul lungo periodo – è il cuore della strategia dell’amministratore delegato Paul Polman. Rispetto alla maggior parte delle imprese, Unilever ha inserito con più convinzione il piano di sostenibilità all’interno della propria gestione strategica, operativa e delle risorse umane: il piano è supervisionato dal consiglio d’amministrazione e una serie di incentivi è collegata agli obiettivi di miglioramento nelle emissioni, nella riduzione degli sprechi e nella conservazione energetica e idrica.

Mentre sottolinea che l’impegno di Unilever nella sostenibilità è «la cosa giusta da fare», Polman è anche molto chiaro nel dire che la principale motivazione per il *Sustainable Living Plan* è che favorisce gli interessi sul lungo termine di Unilever. In un’intervista con McKinsey & Company, Polman indica che i benefici per Unilever includono un migliore accesso alle materie prime, un maggiore impegno dei dipendenti, una spinta più forte verso l’innovazione in tutta l’azienda, un maggior numero di domande di inserimento lavorativo e una migliore efficienza negli impianti di Unilever e in tutta la *supply chain*. Anche gli azionisti sembrano averne beneficiato: nei cinque anni successivi al lancio del *Sustainable Living Plan*, il prezzo delle azioni di Unilever è salito del 40%, ben più in alto rispetto a quello dei rivali Procter & Gamble e Nestlé.

Tuttavia, quando Polman, in viaggio per il meeting di Davos del gennaio 2015, ha annunciato che intendeva «usare la stazza di

Unilever» per fare pressione sui leader globali rispetto al tema del cambiamento climatico e della lotta alla povertà, alcuni si sono chiesti sé stesse anteponendo interessi globali all'interesse di Unilever, specialmente alla luce dei deludenti risultati di vendita di Unilever nel 2014. Tuttavia, a seguito di un'offerta ostile di acquisizione nel 2017 da parte di Heinz, che Unilever è riuscita a evitare, Polman ha deviato la propria attenzione verso la riduzione dei costi e la vendita di attività.

*Fonte: McKinsey & Company, Committing to Sustainability: An Interview with Unilever's Paul Polman,*

<https://www.mckinsey.com/videos/video?vid=3564008886001> (ultimo accesso maggio 2020); *Unilever: In Search of the Good Business*, in «The Economist», 9 agosto 2014.

## 2.5 Oltre il profitto: strategia e opzioni reali

Fin qui si è identificato il valore dell'impresa con il valore attuale netto (*Net Present Value*, Npv) dei suoi guadagni futuri (o, in maniera equivalente, con i flussi di cassa). Ma gli approcci convenzionali al calcolo dell'Npv non tengono in considerazione una caratteristica chiave dell'incertezza del mondo: la semplice idea che un'opzione – la scelta di fare o non fare una certa cosa – ha un suo valore. Negli ultimi anni i principi relativi alla determinazione dei prezzi delle opzioni sono stati estesi dai titoli finanziari ai progetti di investimento e alle aziende. Il nuovo campo di studi dell'**analisi delle opzioni reali** si è rivelato di importanza vitale sia per le decisioni di investimento sia per la formulazione strategica. I dettagli tecnici per il calcolo del valore delle opzioni reali sono complessi; tuttavia, i principi sottostanti sono semplici. Qui si limiterà l'esposizione alle idee di base della teoria delle opzioni reali e al loro significato per l'analisi strategica.

Si prendano in considerazione gli investimenti che Royal Dutch Shell sta facendo in progetti di sviluppo di joint venture per produrre idrogeno da usare nelle pile a combustibile. L'uso su larga scala di queste pile per i veicoli di trasporto o per la generazione di energia sembra improbabile nell'immediato futuro. La spesa di Shell per questi progetti è bassa, ma quasi certamente questi esborsi potrebbero generare grandi

rendimenti se venissero usati nel *core business* di Shell, ovvero nel petrolio e nel gas. Come possono allora questi investimenti in energia rinnovabile risultare coerenti rispetto agli interessi degli azionisti?

La risposta sta nel *valore di opzione* dell'investimento in energie alternative. Shell non sta sviluppando un business di pile a combustibile su larga scala, né impianti di produzione di idrogeno su scala commerciale: sta sviluppando tecnologie che potrebbero essere usate per produrre idrogeno nel caso le pile a combustibile divenissero di uso comune. Sviluppando know-how e proprietà intellettuale in questa tecnologia, Shell ha creato un'opzione. Se fattori economici, ambientali o politici riducessero l'uso di idrocarburi, e le pile a combustibile progredissero fino a divenire utilizzabili tecnicamente e commercialmente, allora Shell potrebbe esercitare l'opzione investendo somme molto più grandi nella produzione di idrogeno su scala commerciale.

In un mondo pieno di incertezze, dove gli investimenti, una volta fatti, sono irreversibili, la flessibilità ha un valore. Anziché impegnarsi su un intero progetto, conviene suddividere il progetto in un certo numero di fasi, e decidere se e come impegnarsi nella fase successiva sulla base della situazione del momento e dell'esperienza acquisita nella fase precedente del progetto. La maggior parte delle grandi aziende ha un approccio *stage-gate* alla realizzazione dei prodotti, con un processo di sviluppo suddiviso in fasi distinte; alla fine di ciascuna fase il progetto viene nuovamente valutato prima di essere ammesso a varcare il «cancello». Questo approccio per fasi crea ogni volta più opzioni: proseguire il progetto, abbandonarlo, modificarlo o attendere. Gli investitori di capitale di rischio (*i venture capitalists*) individuano in modo chiaro il valore delle opzioni di crescita. Ad agosto 2017 Hyperloop One ha raccolto 160 milioni di dollari di finanziamenti per sviluppare sistemi di trasporto commerciali basati sulla tecnologia *hyperloop*. Qualora la realizzazione di questi sistemi verrà mai completata, essi potranno veramente generare profitto? Ciò è alquanto discutibile. Gli investitori – tra cui figurano General Electric,

Dubai Ports, Société nationale des chemins de fer français (Sncf, l’azienda che gestisce il sistema ferroviario francese), oltre a diverse compagnie di *venture capital* – stanno in realtà scommettendo piccole somme sullo sviluppo embrionale di una tecnologia che in futuro potrebbe rivoluzionare i trasporti<sup>69</sup>. L’importanza della *scalabilità* per gli investitori – il potenziale di crescita o di replica di un business qualora la fase di lancio risulti di successo – testimonia il valore che hanno le opzioni di crescita.

Il [quadro 2.6](#) illustra il calcolo del valore delle opzioni reali.

#### QUADRO 2.6.

#### Il calcolo del valore dell’opzione reale

L’applicazione dei principi della valutazione delle opzioni reali a progetti e strategie di investimento ha trovato un limite nella complessità delle tecniche di valutazione. Ciò nonostante, senza addentrarsi nei dettagli matematici che caratterizzano il calcolo del valore di un’opzione, si possono utilizzare i principi fondamentali che ne stanno alla base per comprendere i fattori che lo determinano e per intuire in che modo progetti e strategie possono essere definiti con l’obiettivo di massimizzare il loro valore d’opzione<sup>a</sup>.

I primi lavori sul calcolo del valore di un’opzione reale hanno adattato alla valutazione di progetti di investimento reali la *formula del prezzo di un’opzione di Black e Scholes*, originariamente sviluppata per le opzioni finanziarie<sup>b</sup>. Black e Scholes hanno individuato sei determinanti del valore di un’opzione, per ognuno dei quali è possibile individuare un’analogia (~) nel calcolo del valore di un’opzione reale.

- 1. Prezzo dell’azione ~ Npv del progetto:** un Npv più elevato accresce il valore dell’opzione.
- 2. Prezzo d’esercizio ~ costo dell’investimento:** maggiore il costo, minore il valore dell’opzione.
- 3. Incertezza ~ sia per le opzioni finanziarie che per quelle reali,** l’incertezza aumenta il valore dell’opzione.

---

<sup>69</sup> Cfr. N. Kobie, *Hyperloop One Hits 309km/h in Latest Test*, in «Wired», 2 agosto 2017.

**4.** *Tempo alla scadenza* ~ sia per le opzioni finanziarie che per quelle reali, quanto maggiore è la vita residua dell'opzione, tanto più alto il suo valore.

**5.** *Dividendi* ~ diminuzione del valore dell'investimento nel corso della vita dell'opzione: abbassa il valore di quest'ultima.

**6.** *Tasso d'interesse* ~ un tasso d'interesse più elevato aumenta il valore dell'opzione rendendo più appetibile un rinvio<sup>c</sup>.

La metodologia prevalente per calcolare il valore di un'opzione reale, tuttavia, è il *modello binomiale di valutazione di un'opzione*. Questa tecnica, che esplicita nel modello le fonti di incertezza e i principali momenti decisionali che caratterizzano il progetto, rappresenta uno strumento più intuitivo per comprendere le fonti del valore dell'opzione. L'analisi comporta due fasi principali:

- la *creazione di un albero degli eventi*, che mostra il valore del progetto in corrispondenza di ciascun periodo di sviluppo sotto due diversi scenari;
- la *conversione dell'albero degli eventi in un albero decisionale*, ottenuta identificando i punti sull'albero degli eventi che corrispondono ai principali momenti decisionali – di solito, i punti in cui è richiesto l'apporto al progetto di nuove risorse, o nei quali è presente l'opzione di rinviarne lo sviluppo. Per ciascun punto decisionale è allora possibile calcolare il valore complessivo del progetto in tutte le sue fasi partendo dai nodi finali dell'albero delle decisioni e procedendo all'indietro (utilizzando un fattore di sconto basato sulla tecnica di *replicazione del portafoglio*). Se il valore complessivo del progetto allo stadio iniziale eccede il primo investimento, si procede con la prima fase – e allo stesso modo per ogni fase successiva<sup>d</sup>.

<sup>a</sup> L. Trigeorgis e J.J. Reuer, *Real Option Theory in Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», vol. 38, n. 1, 2017, pp. 42-63.

<sup>b</sup> Il modello di Black-Scholes-Merton, spesso semplicemente detto «di Black-Scholes», è un modello dell'andamento nel tempo del prezzo di strumenti finanziari, in particolare delle opzioni. Cfr. F. Black e M. Scholes, *The Pricing of Options and Corporate Liabilities*, in «Journal of Political Economy», vol. 81,

n. 3, 1973, pp. 637-654; R. Merton, *Theory of Rational Option Pricing*, in «Bell Journal of Economics and Management Science», vol. 4, n. 1, 1973, pp. 141-183.

<sup>c</sup> Cfr. K.J. Leslie e M.P. Michaels, *The Real Power of Real Options*, in *McKinsey Quarterly Anthologies: On Strategy*, Boston, Mass., McKinsey & Company, 2000, pp. 97-108; A.K. Dixit e R. Pindyck, *The Options Approach to Capital Investment*, in «Harvard Business Review», maggio-giugno, 1995, pp. 105-115.

<sup>d</sup> Questo approccio è sviluppato in T. Copeland e P. Tufano, *A Real-World Way to Manage Real Options*, in «Harvard Business Review», marzo, 2004, pp. 90-99. Cfr. inoltre T. Copeland, *Developing Strategy Using Real Options*, Monitor Company, 2003.

### **2.5.1 La strategia come gestione delle opzioni**

Per quanto riguarda la formulazione della strategia, il principale oggetto di interesse consiste nel comprendere come sia possibile utilizzare i principi della valutazione delle opzioni per creare valore d'impresa. Esistono due tipi di opzioni reali: le *opzioni di crescita* e le *opzioni di flessibilità*. Le opzioni di crescita consentono a un'impresa di effettuare piccoli investimenti iniziali in diverse opportunità future di business, senza però vincolarsi ad alcuna di esse. Le opzioni di flessibilità sono invece collegate allo sviluppo di progetti e impianti in grado di adattarsi a diverse circostanze future, cioè *sistemi produttivi flessibili* che consentono di confezionare su un'unica linea produttiva diversi modelli di prodotto. I singoli progetti possono essere strutturati in modo da introdurre sia opzioni di crescita sia opzioni di flessibilità. Ciò significa evitare di vincolarsi all'intero progetto e introdurre in corrispondenza di diversi snodi decisionali nei quali le opzioni principali sono ritardare, modificare, aumentare la scala dimensionale o abbandonare il progetto. Merck, che è stata fra le prime ad applicare la teoria delle opzioni, osserva: «Quando si fa un investimento iniziale in un progetto di ricerca è come se si pagasse una quota per l'acquisto di un diritto di opzione, ma non si è obbligati a continuare quella ricerca sino alla fase successiva»<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> N.A. Nichols, *Scientific Management at Merck: An Interview with Cfo Judy Lewent*, in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1994, pp. 89-99.

Nello sviluppo della strategia l'interesse si concentra sulle opzioni di crescita. Fra queste è possibile includere le seguenti.

- *Investimenti in piattaforme*: investimenti in prodotti o tecnologie di base che creano un flusso di opportunità di business supplementari<sup>71</sup>. L'investimento in nanotecnologie di 3M offre l'opportunità di creare nuovi prodotti in un ampio spettro delle proprie attività, da prodotti per l'igiene dentale a sistemi di diffusione nel corpo di molecole curanti, agli adesivi, ai rivestimenti protettivi. Snapchat, il servizio di messaggistica per immagini, sta espandendo le sue funzionalità di base a un crescente numero di applicazioni quali *news*, pagamenti, modifica immagini, *stories* sponsorizzate e collaborative, contenuti originali di intrattenimento video<sup>72</sup>.
- *Alleanze strategiche e joint venture*: prevedono investimenti contenuti che consentono lo sviluppo iniziale di nuove idee di business o nuove strategie<sup>73</sup>. Virgin Group ha usato le joint venture come base per la creazione di diverse nuove attività. La formazione di una joint venture è spesso preliminare a un'acquisizione completa. Nel luglio 2017 Starbucks, in quanto parte di una joint venture cinese di grande successo, ha annunciato l'acquisizione delle partecipazioni possedute dai suoi partner.
- *Competenze organizzative*: anch'esse possono essere viste come opzioni in grado di offrire il potenziale per creare un vantaggio competitivo attraverso prodotti e attività diversificati<sup>74</sup>. La sua competenza nei rivestimenti in pellicola sottile, che ha sviluppato nel suo principale business legato alla fotografia, ha fornito a Fujifilm la possibilità di diversificare la propria produzione in materiali magnetici per registrazioni, cosmetici e rivestimenti industriali.

---

<sup>71</sup> Cfr. B. Kogut e N. Kulatilaka, *Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunity*, in «California Management Review», vol. 36, n. 2, 1994, pp. 52-69.

<sup>72</sup> Cfr. A. Nusca, *Snapchat: An Abridged History*, in «Fortune», 4 febbraio 2017.

<sup>73</sup> Cfr. T. Chi, *Option to Acquire or Divest a Joint Venture*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, n. 6, 2000, pp. 665-687.

<sup>74</sup> Cfr. B. Kogut e N. Kutilaka, *Capabilities as Real Options*, in «Organization Science», vol. 12, n. 6, 2001, pp. 744-758; R.G. McGrath, W. Furrier e A. Mendel, *Real Options as Engines of Choice and Heterogeneity*, in «Academy of Management Review», vol. 29, n. 1, 2004, pp. 86-101.

## RIEPILOGO

Il [capitolo 1](#) ha introdotto un quadro teorico per l'analisi strategica che costuirà la struttura della Parte II del volume. In questo capitolo si è illustrata la prima componente di quello schema: gli obiettivi, i valori e i risultati dell'impresa.

Si è esplorata in dettaglio la difficile e ancora dibattuta questione degli obiettivi appropriati dell'impresa. Mentre ogni azienda ha un suo specifico scopo, tutte le imprese sono accomunate dal desiderio, e dalla necessità, di creare valore. Come questo valore debba essere definito e misurato distingue chi pensa che le imprese debbano operare principalmente nell'interesse dei proprietari (azionisti) da chi segue un approccio orientato agli stakeholder. L'approccio seguito in questa sede è pragmatico: gli interessi di azionisti e stakeholder tendono a convergere e, quando divergono, la pressione competitiva limita il perseguimento dell'interesse degli stakeholder. Quindi la conclusione è che il profitto sul lungo periodo – o il suo equivalente, il valore dell'impresa – è sia un indicatore appropriato per la performance dell'impresa sia una guida per la formulazione strategica. Si sono individuate le relazioni tra valore, profitto e flusso di cassa, e osservato come l'insuccesso nella massimizzazione del valore per gli azionisti risulti più dall'applicazione non corretta del principio che da un suo difetto intrinseco.

L'applicazione dell'analisi finanziaria per valutare il risultato d'impresa è una componente essenziale dell'analisi strategica. L'analisi finanziaria crea una base per la formulazione della strategia, in primo luogo valutando il risultato aziendale e in secondo luogo effettuando una diagnosi delle cause di un risultato insoddisfacente. La combinazione dell'analisi finanziaria e di quella strategica permette di stabilire obiettivi di risultato per le aziende e per le loro singole unità di business.

Infine, si è andati oltre i limiti dell'approccio seguito – utile, ma semplicistico – orientato al profitto nella valutazione della performance e delle unità di business. Si è osservato, prima di tutto, come i principi della responsabilità sociale d'impresa possano essere incorporati nella strategia d'impresa per la

creazione di valore per gli azionisti e di valore sociale. Dopodiché si è estesa l'analisi di massimizzazione del valore appurando il fatto che la strategia crea valore d'impresa non solo generando profitti ma anche creando opzioni reali.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Considerato che la redditività di lungo periodo di un'impresa richiede che questa sia sensibile agli interessi dei suoi clienti, impiegati, fornitori e dell'intera società, non fa alcuna differenza se l'impresa venga poi gestita seguendo gli interessi degli azionisti o degli stakeholder. Si è d'accordo? Ci sono situazioni in cui gli interessi degli azionisti e degli stakeholder divergono?
- 2.** La Tabella 2.1 confronta alcune imprese sulla base di diverse misure di redditività.
  - a) Fra le sei misure di performance, quali sono le due più utili come indicatori dell'abilità gestionale del management?
  - b) Quale indicatore rappresenta un punto di partenza migliore per confrontare i risultati delle società quotate: il margine sulle vendite o il Roe?
  - c) Diverse aziende realizzano elevati profitti e ciò nonostante hanno versato ai propri azionisti un rendimento molto basso. Com'è possibile?
- 3.** Con riferimento al [quadro 2.2](#), quali dati aggiuntivi si potrebbero reperire, e quali analisi aggiuntive si potrebbero fare, per investigare più approfonditamente le ragioni della superiore performance di Ups rispetto a FedEx?
- 4.** L'amministratore delegato di una catena di pizzerie è interessato ad avviare un programma di responsabilità sociale da finanziare ricorrendo a un prelievo del 5% sul risultato operativo aziendale. Il consiglio d'amministrazione, temendo una reazione negativa da parte degli azionisti, si oppone a questo piano. Quali argomentazioni potrebbe usare l'amministratore delegato per convincere il consiglio d'amministrazione che la Csr è nell'interesse degli azionisti e quale tipo di iniziative di Csr può includere nel programma per garantirlo?
- 5.** Nike, produttore di calzature e articoli sportivi, è attratto dall'idea di aumentare il proprio valore di borsa creandosi delle

opzioni. Quali iniziative potrebbe adottare per generare valore d'opzione?

### 3 L'analisi di settore

Quando un management che gode di un'ottima reputazione si impegna in un'impresa che ha la reputazione di avere basi finanziarie pessime, è la reputazione dell'impresa a rimanere intatta.

Warren Buffett, presidente di Berkshire Hathaway

Il settore della riassicurazione ha il difetto di sembrare ai nuovi entranti troppo attrattivo dal punto di vista del profitto e tuttavia tenderà sempre a essere un po' l'opposto, come dire, della vecchia attività di recupero e sfruttamento delle carcasse dei cavalli, che in genere ha invece annoverato pochi e prosperi partecipanti.

Charles T. Munger, presidente di Wesco Financial Corp.

In questo e nel prossimo capitolo si rivolgerà l'attenzione all'analisi dell'ambiente esterno all'impresa. Nel [capitolo 1](#) si è osservato che una profonda comprensione dell'ambiente competitivo è un ingrediente cruciale per una strategia di successo. Si è inoltre visto che la strategia di business è fondamentalmente uno strumento per la ricerca del profitto. Nelle pagine che seguono si identifieranno le fonti della redditività nell'ambiente esterno. L'ambiente più vicino all'impresa è il settore in cui opera; l'analisi di settore costituirà quindi la principale cornice di riferimento.  
L'analisi settoriale è rilevante sia a livello di strategia di gruppo sia a livello di strategia di business.

- La **strategia di gruppo** si occupa di decidere in quali settori un'impresa dovrebbe operare e di distribuire le risorse aziendali fra i vari settori. Queste decisioni richiedono una valutazione relativamente all'attrattività dei diversi settori in termini di potenziale reddituale. L'obiettivo principale di questo capitolo è comprendere come la struttura competitiva di un settore determina la sua redditività.
- La **strategia di business** è orientata alla ricerca del vantaggio competitivo. Attraverso l'analisi dei bisogni e

delle preferenze dei clienti, e dei modi in cui le imprese competono per soddisfarli, si perviene all'individuazione, in un determinato settore, delle fonti generali di vantaggio competitivo, quelle che si definiscono *fattori critici di successo*.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ riconoscere che il settore di un'impresa è il fulcro del suo ambiente esterno e comprendere che le sue caratteristiche e dinamiche sono componenti essenziali dell'analisi strategica;
- ▶ identificare i principali aspetti strutturali di un settore e comprendere come influenzano l'intensità della concorrenza e il livello aggregato di redditività del settore stesso;
- ▶ applicare l'analisi del settore per spiegare il livello di redditività di un'industria e prevedere come è probabile che cambi nel futuro;
- ▶ sviluppare strategie che *a)* collochino l'impresa nella posizione più favorevole dal punto di vista competitivo e *b)* influenzino la struttura del settore allo scopo di aumentarne l'attrattività;
- ▶ definire i confini del settore nel quale l'impresa opera;
- ▶ identificare le opportunità per raggiungere un vantaggio competitivo in un settore (fattori critici di successo).

### **3.1 Dall'analisi dell'ambiente all'analisi di settore**

L'ambiente di un'impresa è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati. Come possono i manager sperare di monitorare, e addirittura di analizzare, le condizioni ambientali, tenuto conto del gran numero e dell'ampia gamma di influenze esterne? Il punto di partenza è un sistema o uno schema per l'analisi delle informazioni. Le influenze ambientali possono essere classificate secondo la fonte: ad esempio, l'*analisi Pest* considera i fattori *politici, economici, sociali e tecnologici* che hanno un impatto sull'impresa. La Pest e gli approcci simili per l'analisi del macroambiente sono utili per tenere un'impresa in allerta

rispetto a ciò che succede nel mondo, ma potrebbero anche creare un sovraccarico di informazioni.

Il prerequisito per un'analisi ambientale efficace è distinguere ciò che è vitale da ciò che è semplicemente importante. Bisogna dunque essere in grado di stabilire quali siano quei *fattori ambientali* che giocano un ruolo chiave per le decisioni strategiche d'impresa.

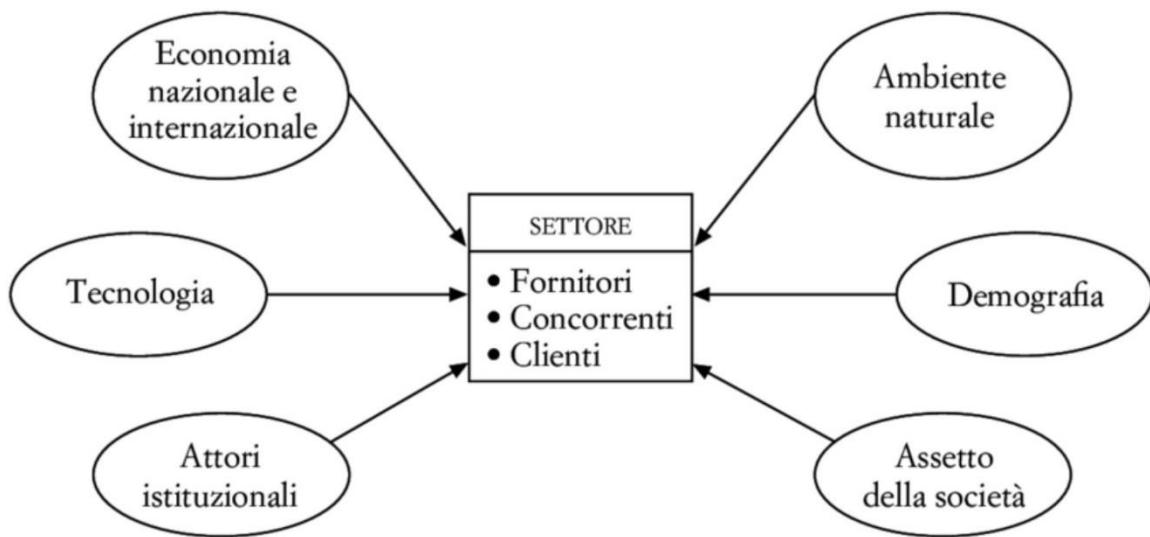
- In primo luogo, perché un'impresa ottenga un profitto è necessario che crei valore per i clienti; dunque, deve comprendere i suoi **clienti**.
- In secondo luogo, nel creare valore l'impresa acquista beni e servizi dai fornitori; dunque, deve comprendere i suoi **fornitori** e capire come creare con loro relazioni di lavoro.
- In terzo luogo, la capacità di generare profitti attraverso l'attività di creazione di valore dipende dall'intensità della concorrenza fra le imprese che competono per le stesse opportunità di creazione di valore; dunque, l'impresa deve comprendere il gioco competitivo, cioè i **concorrenti**.

Il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento dell'impresa è quindi costituito dalle sue relazioni con tre gruppi di attori, i *clienti*, i *fornitori* e i *concorrenti*: questo è l'**ambiente settoriale** dell'impresa.

Ciò non vuol dire che fattori a livello macro quali le tendenze generali dell'economia, i cambiamenti nella struttura demografica, o gli orientamenti politici e sociali non siano importanti per l'analisi strategica. Possono essere determinanti per gli effetti sulle opportunità e sulle minacce che l'impresa affronterà nel futuro. Il punto però è come questi fattori ambientali influenzino il settore in cui opera l'impresa (Figura 3.1). Si consideri la minaccia costituita dal riscaldamento globale. Per la maggioranza delle imprese non è un importante problema strategico (almeno, non lo sarà ancora per qualche secolo).

Tuttavia, per il genere di business più direttamente influenzato da cicli climatici mutevoli – agricoltura e turismo invernale – e per quelli soggetti a tasse sul carbone e a regolamentazioni ambientali – energia e automobili – il riscaldamento del pianeta è un problema vitale. In queste aree di business è fondamentale

per le imprese analizzare le implicazioni strategiche del riscaldamento globale. Ad esempio, le domande che i produttori di automobili dovranno porsi saranno: «I consumatori passeranno di buon grado alle auto elettriche?», «Lo stato incentiverà la produzione di veicoli a emissioni zero?», «La spesa per il trasporto pubblico aumenterà o diminuirà?», «Entreranno nuovi attori nel settore automobilistico?».



*Figura 3.1. Dall'analisi dell'ambiente all'analisi del settore.*

Se compiti della strategia sono l'identificazione e lo sfruttamento delle fonti di profitto, allora il punto di partenza di un'analisi di settore è una semplice domanda: «Che cosa determina il livello di redditività di un settore?».

Nel capitolo precedente si è visto che l'impresa, per generare profitto, deve creare valore per il cliente. Il valore si crea nel momento in cui il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto è superiore ai costi sostenuti dall'impresa.

Tuttavia, la creazione di valore per il cliente non porta necessariamente al profitto. Infatti, il valore creato viene distribuito tra consumatori e produttori dalle forze della concorrenza. Più è intensa la concorrenza tra i produttori, più è alto il *surplus del consumatore* (la differenza tra il prezzo che effettivamente pagano e il prezzo più alto che sono disposti a pagare) e meno valore ricevono i produttori (il *surplus del produttore* o la *rendita economica*). Un singolo venditore di

ombrelli fuori dalla Gare de Lyon in una piovosa mattina parigina può applicare un prezzo che sfrutta appieno il desiderio dei viaggiatori pendolari di restare asciutti. Ma se arrivano altri venditori, il prezzo degli ombrelli si avvicinerà al prezzo all'ingrosso.

Tuttavia, il profitto ottenuto dai venditori di ombrelli parigini, o quello ottenuto in qualsiasi altro settore, non dipende esclusivamente dal livello di concorrenza tra venditori. Dipende anche dai produttori che li riforniscono. Se un settore ha un unico, potente fornitore – ad esempio, un singolo distributore all'ingrosso di ombrelli economici e d'importazione – quel fornitore può catturare la maggior parte del valore creato nel mercato degli ombrelli.

I profitti realizzati dalle imprese di un settore sono dunque determinati da tre fattori:

- a. il *valore del prodotto per i clienti*;
- b. l'*intensità della concorrenza*;
- c. il *potere contrattuale relativo* nei diversi livelli della catena produttiva.

L'analisi di settore incorpora tutti questi fattori in un unico schema analitico.

### 3.2 L'analisi dell'attrattività dei settori

La Tabella 3.1 mostra i livelli di redditività in diversi settori dell'economia degli Stati Uniti. Alcuni di essi ottengono costantemente alti tassi di profitto; altri non riescono a raggiungere risultati che coprano il costo del capitale. La premessa di base dell'analisi di settore è che il livello di redditività non è né casuale né derivante da connotati interamente specifici del settore, ma è determinato dall'influenza sistematica della struttura del settore.

Secondo gli studi di economia industriale la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. I due punti di riferimento sono la *teoria del monopolio* e la *teoria della concorrenza perfetta*.

- Il **monopolio** si verifica dove un settore è costituito da un'unica impresa protetta da *barriere all'entrata*.

- La **concorrenza perfetta** caratterizza un settore in cui molte imprese forniscono un prodotto identico in assenza di restrizioni all'entrata.

<b>Settore</b>	<b>Roce (%)</b>	<b>Principali imprese</b>
Tabacco	59,9	Altria, Reynolds American, Philip Morris Int.
Software informatici	29,8	Microsoft, Oracle, Salesforce
Prodotti per la casa e la persona	25,2	Procter & Gamble, Kimberley-Clark, Colgate-Palmolive
Semiconduttori	22,5	Intel, Qualcomm, Texas Instruments
Prodotti farmaceutici	21,3	Pfizer, Johnson & Johnson, Merck
Intrattenimento	20,7	Time Warner, Walt Disney, News Corp.
Aerospaziale/Difesa	19,9	Boeing, Lockheed Martin, United Technologies
Bevande	19,2	Coca-Cola, Constellation Brands
Prodotti chimici specifici	18,2	Ppg Industries, Monsanto, Praxair
Processamento alimenti	18	Kraft Foods, General Mills, ConAgra
Prodotti medicali	17,5	Becton Dickinson, Stryker, Boston Scientific
Ingegnerizzazione/ Costruzioni	16,8	Flour, Aecom Jacobs Engineering
Ristorazione/Catering	16,6	McDonald's, Darden Restaurants, Starbucks
Prodotti e servizi per uffici	15,3	Xerox, Ncr, NetApp
Abbigliamento	14,8	VF, Hanesbrands, Ralph Lauren
Mobili per la casa	13,9	Mohawk Industries, Masco, Herman Miller
Prodotti chimici generici	13,8	Dow Chemicals, DuPont, Huntsman
Prodotti elettronici	13,7	Apple, Honeywell Int., Dell Technologies
Imballaggio/Container	13,5	WestRock, Ball, Crown Holdings
Estrazione mineraria e metallurgia	12,7	Alcoa, Freeport-McMoRan, Newmont Mining
Editoria/Informazione	12,5	News Corp, R.R. Donnelley & Sons, Gannet
Ferrovie	12,4	Union Pacific, Csx, Norfolk Southern

Ospedaliero/Servizi sanitari	12,1	UnitedHealth Group, Hca Holdings, Tenet Healthcare
Prodotti forestali e cartacei	11,2	Weyerhaeuser, International Paper, Boise Cascade
Acciaio	9,9	Nucor, Us Steel, Steel Dynamics
Servizi finanziari e banche d'investimento	9,5	BlackRock, Charles Schwab, Franklin Resources
Telecomunicazioni	9,5	At&T, Verizon Communication, Comcast
Trasformazione agroalimentare	9,5	Archer Daniel Midland, Tyson Foods, Chs
Petrolio	9,2	ExxonMobil, Chevron, Valero
Assicurazioni	9,1	State Farm Insurance, MetLife, Prudential Financial
Vendita al dettaglio di alimentari	9,1	Kroger, Albertson, Publix Super Market
Autotrasporti	9,1	Xpo Logistics, C.H. Robinson Worldwide, J.B. Hunt
Hotel e casinò	9	Marriott International, Las Vegas Sands, Mgm Resort
Componenti veicoli a motore	9	General Motors, Ford, Lear
Energia elettrica	6,9	Exelon, Duke Energy, Pg&E Corp.
Veicoli a motore	5,7	General Motors, Ford Motors, Paccar
Linee aeree	5,1	American Airlines, Delta Air Lines, United Continental

Tabella 3.1. La redditività dei settori negli Stati Uniti, 2010-2016.

Nota: Roce (profitto prima degli interessi e delle tasse) = Ebit / (capitale azionario + debito a lungo termine).

Monopolio e concorrenza perfetta rappresentano i due estremi di uno spettro di possibili strutture di settore. Se il monopolista incamera sotto forma di profitti l'intero ammontare del valore creato, in concorrenza perfetta il tasso di redditività scende a un livello appena sufficiente a coprire il costo del capitale delle imprese. Alcuni settori del mondo reale hanno una struttura parecchio vicina a quella del monopolio. Tra il 1996 e il 2002 il quasi monopolio di Microsoft nel mercato dei sistemi operativi per Pc ha permesso all'azienda un ritorno sul capitale quasi del 30%. Inoltre, certi mercati di nicchia possono essere sufficientemente piccoli da essere dominati da un'unica impresa ([quadro 3.1](#)). Altri settori sono invece vicini a una situazione di

concorrenza perfetta: nell'industria agricola statunitense il ritorno sul capitale nel lungo termine è di circa il 3%, ben al di sotto del costo del capitale. Tuttavia, la maggior parte dei settori si colloca in un qualche punto tra i due estremi: la maggior parte sono oligopoli, cioè settori dominati da un ristretto numero di imprese.

### **QUADRO 3.1.**

#### **Tabacco da masticare, budelli per salsicce e figurine: elogio delle nicchie di mercato**

- Us Smokeless Tobacco Company (Usstc) ha realizzato un margine operativo del 62% durante il periodo 2014-2017, contribuendo significativamente al ritorno sul capitale del 122% della società cui fa capo, Altria, nello stesso periodo. Qual è il segreto della redditività di Usstc? L'azienda controlla il 57% del mercato del tabacco non da fumo e i suoi storici marchi (tra cui Skoal, Copenhagen e RedSeal), la distribuzione attraverso migliaia di rivenditori e le restrizioni governative sulla pubblicità dei prodotti del tabacco hanno creato formidabili barriere all'entrata per potenziali concorrenti.
- Devro plc, un'impresa scozzese con sede nel villaggio di Moodies-burn, è il maggiore fornitore mondiale di budelli al collagene per salsicce: «Dal Banger inglese al Lap Cheong cinese, dal Merguez francese al Chorizo sudamericano, la Devro ha un budello per ogni tipo di prodotto». La sua quota complessiva sul mercato mondiale è del 60% circa. Nel periodo 2014-2017 il suo Roe ha superato il 20%, circa tre volte il costo del capitale.
- L'italiano Gruppo Panini, con base a Modena, è leader mondiale nella produzione di figurine adesive e card sportive da collezione. Grazie a una licenza esclusiva della Fifa domina il mercato delle figurine dei calciatori e attraverso le licenze concesse da Nba, Nfl e Nhl è diventato leader del settore anche negli Stati Uniti. Si stima che nel 2016 Panini abbia realizzato un margine operativo di oltre il 20% sui ricavi pari a 631 milioni di dollari.

*Fonte: [www.altura.com](http://www.altura.com); [www.devro.plc.uk](http://www.devro.plc.uk); [www.paninigroup.com/corporate](http://www.paninigroup.com/corporate).*

### 3.2.1 Lo schema delle cinque forze competitive di Porter

Lo schema delle **cinque forze competitive** di Michael E. Porter è lo strumento più utilizzato per l'analisi della concorrenza<sup>75</sup>. Questo schema evidenzia che la redditività di un settore (indicata dal tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale stesso) è determinata da cinque forze competitive. Esse comprendono:

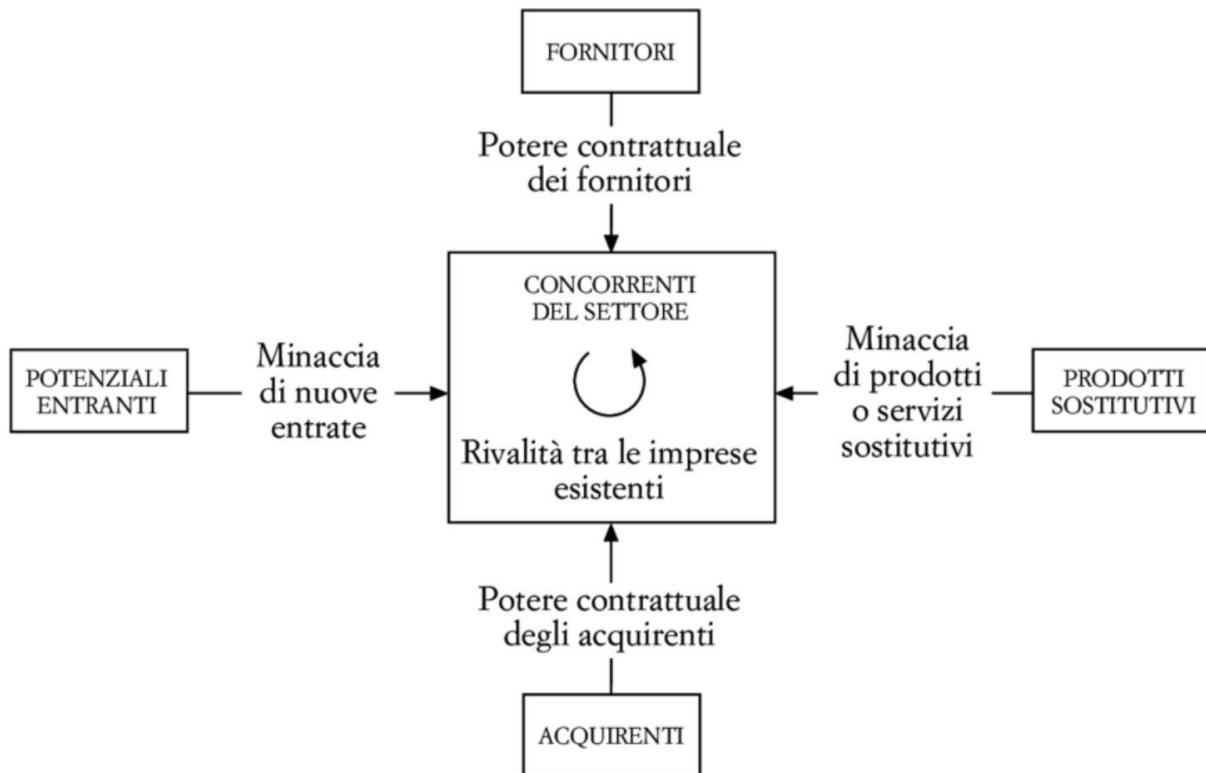


Figura 3.2. Lo schema delle cinque forze competitive di Porter.

- *tre fonti di competizione orizzontale: la concorrenza dei prodotti sostitutivi, la concorrenza dei nuovi entranti e la concorrenza delle imprese già presenti nel settore;*
- *due fonti di competizione verticale: il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti* (Figura 3.2).

<sup>75</sup> Cfr. M.E. Porter, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, in «Harvard Business Review», gennaio, 2008, pp. 78-93. Cfr. anche *Le cinque forze competitive che plasmano la strategia. Intervista con Michael E. Porter, professore alla Harvard University*, in «Harvard Business Review Italia», 28 ottobre 2016, <https://www.hbritalia.it/webinar-video/2016/10/28/video/le-cinque-forze-competitive-che-plasmano-la-strategia-3166> (ultimo accesso maggio 2020).

L'intensità di ciascuna forza competitiva è determinata da un certo numero di variabili strutturali chiave, come mostrato nella Figura 3.3.

### **3.2.2 La concorrenza dei prodotti sostitutivi**

► *Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende, in parte, dalla disponibilità di prodotti sostitutivi.* L'assenza di sostituti di un prodotto, come nel caso della benzina o delle sigarette, comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori (*la domanda è anelastica rispetto al prezzo*). L'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze del consumatore in risposta a un incremento del prezzo del prodotto (*la domanda è elastica rispetto al prezzo*). Internet ha introdotto una nuova forma di concorrenza di prodotti sostitutivi che si è dimostrata devastante per diversi business consolidati. I settori delle agenzie di viaggio, della stampa, delle telecomunicazioni hanno tutti sofferto per la forte concorrenza da parte di nuovi operatori basati sulla rete.

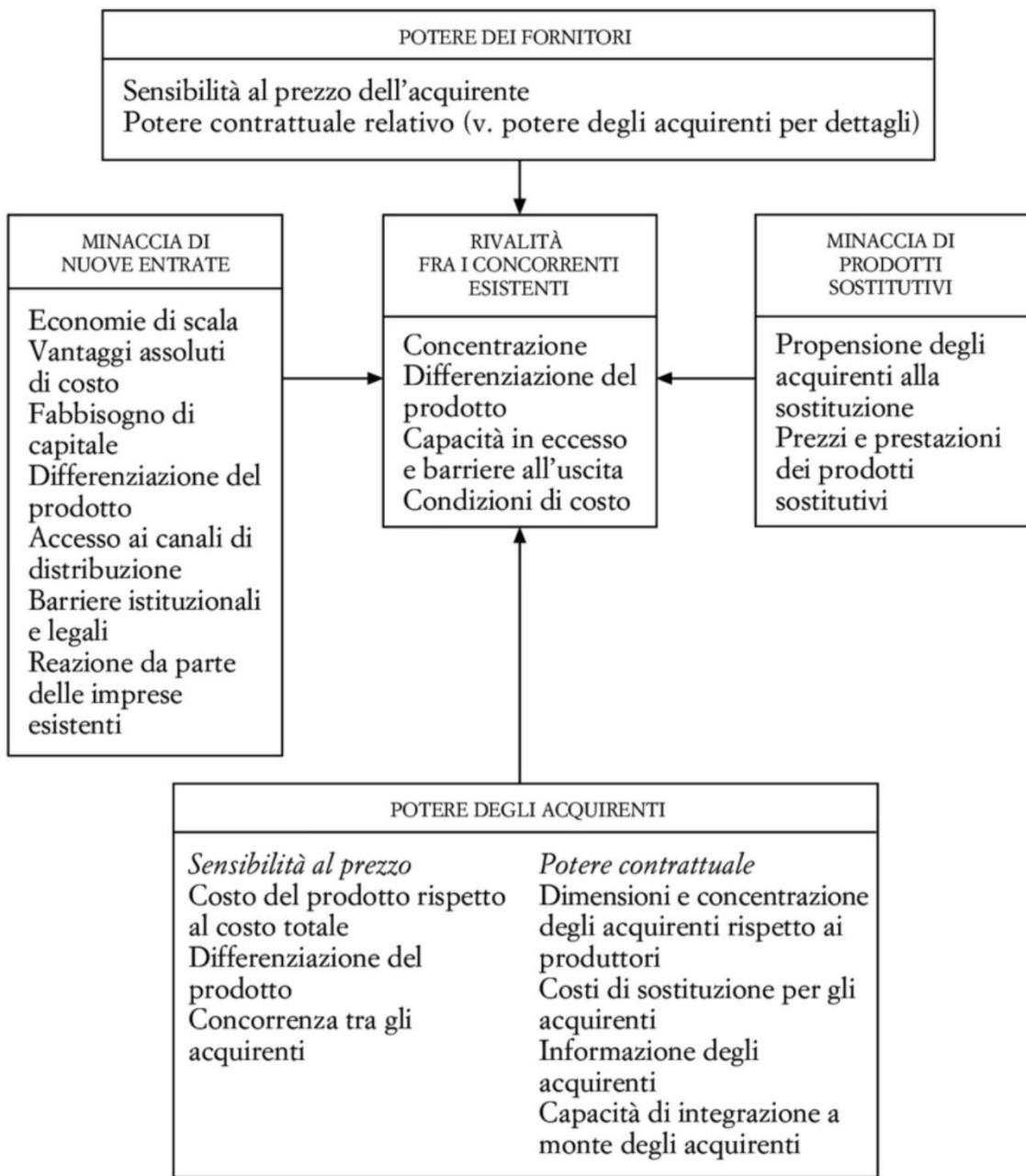


Figura 3.3. I fattori strutturali della concorrenza e della redditività nello schema di Porter.

► *La propensione degli acquirenti alla sostituzione fra prodotti alternativi determina le variazioni dei prezzi e dei profitti e dipende di volta in volta dalle caratteristiche di prezzo e di prestazione. Se per andare dal centro di Washington al centro di New York si impiegano 50 minuti di meno con l'aereo che con il treno, e se la media dei viaggiatori valuta il tempo in 30 dollari l'ora, il treno*

sarà competitivo se applicherà tariffe inferiori di 25 dollari rispetto a quelle delle linee aeree.

► *Quanto più sono complessi i bisogni che un prodotto soddisfa e quanto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, tanto più basso è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base di differenze nei prezzi.* L'insuccesso delle imitazioni a basso prezzo dei profumi più rinomati riflette, in parte, la difficoltà dei consumatori nel distinguere le caratteristiche qualitative delle diverse fragranze.

### 3.2.3 La minaccia di nuove entrate

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale esercita un effetto di attrazione su imprese esterne al settore e, se non esistono *barriere all'entrata*, il tasso di profitto scenderà verso il suo livello competitivo. In certi settori è relativamente facile iniziare un'attività d'impresa. Il mercato della birra ha avuto di recente un'ondata di nuove entrate. Tra il 1990 e il 2017 il numero di birrifici è passato da 284 a 4.269 negli Stati Uniti e da 241 a 892 nel Regno Unito, nonostante il consumo di birra in entrambi i paesi sia in continua diminuzione<sup>76</sup>.

Le barriere all'entrata influenzano anche le differenze salariali tra diverse occupazioni. Perché mia moglie, una psicoterapeuta, guadagna molto meno di nostra nipote, un medico laureatosi di recente? Il campo della psicoterapia, grazie ai numerosi enti che accreditano l'esercizio della professione e al rilascio poco restrittivo delle licenze, ha molte meno barriere all'entrata del campo della medicina.

La *minaccia*, piuttosto che l'effettivo ingresso, di nuove imprese, può essere sufficiente per garantire prezzi di mercato a un livello competitivo. Un settore in cui non esistono barriere all'entrata o all'uscita è detto *contendibile*<sup>77</sup>: i prezzi e i profitti tendono al

---

<sup>76</sup> Cfr. Brewers Association, *National Beer Sales & Production Data*, sezione *Historical Us Brewery Count*, <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats> (ultimo accesso maggio 2020); R. Smithers, *Good Beer Guide 2015 Shows Uk Has Most Breweries*, in «The Guardian», 11 settembre 2014, <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2014/sep/11/good-beer-guide-2015-uk-most-breweries-per-head-population> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>77</sup> Cfr. W.J. Baumol, J.C. Panzar e R.D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1982. Cfr. anche M. Spence, *Contestable Markets and the Theory*

livello competitivo, indipendentemente dal numero di imprese presenti nel settore. La contendibilità dipende dall'assenza di costi fissi non recuperabili, che rende quindi un settore vulnerabile a ingressi del tipo «toccata e fuga» ogni qual volta le imprese consolidate innalzano i loro prezzi al di sopra del livello competitivo.

Nella maggior parte dei settori, tuttavia, le nuove imprese devono superare **barriere all'entrata**: cioè tutti quegli elementi che svantaggiano i nuovi entranti rispetto alle imprese consolidate. La dimensione di questo svantaggio determina l'altezza delle barriere all'entrata. Le principali fonti di barriera all'entrata sono le seguenti.

- *Fabbisogni di capitale*. Il costo del capitale necessario per affermarsi all'interno di un settore può essere così elevato da scoraggiare qualunque impresa che non sia già di grandi dimensioni. Il duopolio di Boeing e Airbus nei grandi aeromobili per il trasporto passeggeri è protetto dagli enormi investimenti necessari per il loro sviluppo, la loro produzione e la loro manutenzione.

In altri settori i costi di entrata possono essere modesti. L'intensa competizione nel mercato delle applicazioni per smartphone è un riflesso del basso costo di sviluppo della maggior parte delle applicazioni. In genere nel settore dei servizi i costi di avviamento tendono a essere contenuti.

I costi per avviare un ristorante pizzeria in franchising sono intorno ai 119.950 dollari per un punto di vendita Domino's e ai 130.120 dollari per Papa John<sup>78</sup>.

- *Economie di scala*. Settori che richiedono alte disponibilità di capitale per i nuovi entranti sono soggetti a economie di scala. In particolare, se sono necessari ingenti investimenti indivisibili in impianti di fabbricazione, sviluppo prodotti o marketing, allora un principio di efficienza richiederebbe di ammortizzare questi costi su un grande volume di output. Secondo l'ex amministratore delegato di Fiat Chrysler

---

<sup>77</sup> *of Industry Structure: A Review Article*, in «Journal of Economic Literature», vol. 21, n. 3, 1983, pp. 981-990.

<sup>78</sup> Cfr. *Annual Franchise 500*, in «Entrepreneur», gennaio 2014

Automobiles, Sergio Marchionne, la produzione di automobili, per essere finanziariamente sostenibile, richiederebbe un output di almeno 6 milioni di veicoli all'anno. Nuove imprese dell'industria automobilistica devono quindi scegliere se entrare nel settore con una capacità produttiva subottimale o se entrare con una capacità efficiente per generare economie di scala, ma che resterebbe estremamente sottoutilizzata durante la fase di crescita delle quote di mercato.

- *Vantaggi assoluti di costo.* Oltre alle economie di scala, le imprese consolidate possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti semplicemente perché sono entrate prima. I vantaggi assoluti di costo spesso dipendono dall'acquisizione di fonti di materie prime a basso costo. L'accesso di aziende petrolifere e di gas quali Saudi Aramco e Gazprom alle riserve più grandi e più facilmente sfruttabili dà a queste società un inattaccabile vantaggio di costo nei confronti di nuovi entranti quali Cairn Energy ed Eog Resources. Vantaggi assoluti di costo possono anche essere connessi a processi di apprendimento. Il dominio di Intel nel mercato dei microprocessori avanzati dipende in parte dall'efficienza che ha ottenuto grazie al proprio patrimonio di esperienza.
- *Differenziazione di prodotto.* In un settore in cui i prodotti sono differenziati, le imprese affermate hanno i vantaggi della riconoscibilità del marchio e della lealtà dei consumatori<sup>79</sup>. I nuovi entranti in questi mercati devono investire molto di più in pubblicità e promozione per ottenere livelli di conoscenza e di avviamento della marca paragonabili a quelli delle imprese consolidate.
- *Accesso ai canali distributivi.* Per molti nuovi fornitori di beni di consumo la principale barriera all'entrata è probabilmente rappresentata dall'accesso alla distribuzione. Uno spazio sugli scaffali ridotto, l'avversione al rischio e i

---

<sup>79</sup> Per alcuni prodotti la fedeltà al marchio è particolarmente rilevante: ricerche online, commercio elettronico, smartphone, streaming video, caffè, cosmetici e automobili. Cfr. Brand Keys, *Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index*, <https://brandkeys.com/portfolio/customer-loyalty-engagement-index> (ultimo accesso maggio 2020).

costi fissi connessi alla vendita di un prodotto addizionale rendono i dettaglianti poco propensi a trattare il prodotto di un nuovo produttore. La presenza delle cosiddette «commissioni di accesso», che servono a prenotare la propria posizione sullo scaffale, costituisce un ulteriore svantaggio per i nuovi entranti. Un importante effetto concorrenziale di Internet è stato permettere alle nuove imprese di aggirare le barriere alla distribuzione.

- *Barriere istituzionali e legali.* Alcune tra le barriere più efficaci sono quelle create dagli stati. Nel settore dei taxi, in quello bancario, radiotelevisivo e nelle telecomunicazioni l'ingresso richiede solitamente la concessione di una licenza da parte dell'autorità pubblica. Le legislazioni in materia di proprietà intellettuale consentono ai creatori di invenzioni, di opere d'arte e di brand di essere protetti dal plagio grazie a brevetti, diritti d'autore e marchi registrati. I regolamenti in materia di sicurezza e ambiente possono ulteriormente svantaggiare i nuovi entranti, perché dovrebbero sostenere elevati costi per conformarsi alle norme vigenti.
- *Ritorsione.* L'aspettativa di ritorsione da parte delle imprese affermate rappresenta un ulteriore fattore che può scoraggiare potenziali nuovi entranti. Tale ritorsione può assumere la forma di riduzione dei prezzi, incremento della pubblicità, promozione delle vendite o di conflitto legale. Le compagnie aeree low-cost, ad esempio, accusano spesso le compagnie maggiori di perseguire una strategia dei prezzi predatori al solo scopo di bloccare il loro accesso a nuove rotte<sup>80</sup>. Per evitare ritorsioni da parte delle imprese consolidate, i nuovi entranti possono cercare di inserirsi inizialmente su piccola scala in segmenti di mercato meno visibili. Quando Toyota, Nissan e Honda entrarono per la prima volta nel mercato statunitense delle automobili si orientarono sul segmento delle auto di piccola dimensione,

---

<sup>80</sup> Cfr. C.V. Oster e J.S. Strong, *Predatory Practices in the U.S. Airline Industry*, Washington, D.C., 15 gennaio 2001, <https://pdfs.semanticscholar.org/oca5/13304ffcef5dc912f858efe70e7eb1ad8868.pdf> (ultimo accesso maggio 2020)

poiché ignorato dalle *Big Three* di Detroit in quanto ritenuto intrinsecamente non redditizio.

- *Efficacia delle barriere all'entrata.* I settori protetti da alte barriere all'entrata – in particolare quelli caratterizzati da un elevato fabbisogno di capitale e di pubblicità – tendono ad avere tassi di profitto superiori alla media<sup>81</sup>. L'efficacia delle barriere all'entrata dipende dalle risorse e dalle competenze degli entranti potenziali. Barriere efficaci contro nuove imprese possono non esserlo nei confronti di imprese consolidate che diversificano l'attività e provengono da altri settori<sup>82</sup>. La massiccia presenza di Google sul web ha permesso all'azienda di sfidare le apparentemente inattaccabili posizioni di mercato di molte altre imprese, in particolare di Microsoft nel settore dei browser e di Apple in quello degli smartphone.

### 3.2.4 La rivalità tra i concorrenti affermati

Nella maggior parte dei settori la situazione competitiva e il livello generale di redditività sono influenzati principalmente dalla concorrenza tra le imprese presenti nel settore. In alcuni settori le imprese competono in modo aggressivo fino al punto di spingere i prezzi al di sotto dei livelli di costo e di esporre il settore a perdite considerevoli. In altri casi la concorrenza di prezzo è attenuata e la rivalità si concentra sulla pubblicità, l'innovazione e altre dimensioni non inerenti al prezzo.

L'intensità della concorrenza tra le imprese affermate deriva dall'interazione fra sei fattori, che verranno esaminati uno alla volta.

► *Concentrazione.* La concentrazione dei venditori si riferisce al numero e alla distribuzione per dimensione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato ed è più comunemente misurata dall'*indice di concentrazione industriale*: la quota di mercato complessiva dei produttori principali. Ad esempio, l'indice di concentrazione delle prime quattro imprese (*Cr4*) è la

---

<sup>81</sup> Cfr. J.L. Siegfried e L.B. Evans, *Empirical Studies of Entry and Exit: A Survey of the Evidence*, in «Review of Industrial Organization», vol. 9, n. 2, 1994, pp. 121-155; D. Heger e K. Kraft, *Barriers to Entry and Profitability*, Zew Discussion Paper n. 71, 2008.

<sup>82</sup> Cfr. G.S. Yip, *Gateways to Entry*, in «Harvard Business Review», settembre, 1982, pp. 85-93.

quota di mercato dei quattro maggiori produttori. In mercati dominati da una sola impresa (Gillette nelle lamette da barba o Fico nella valutazione del rischio dei crediti), o nei mercati dominati da un piccolo gruppo di imprese (Coca-Cola e Pepsi nelle bibite analcoliche, «Bloomberg» e «Reuters» nell'informazione finanziaria), c'è una limitata competizione sui prezzi e la concorrenza si concentra sulla pubblicità, sulla promozione e sullo sviluppo del prodotto. Nelle telecomunicazioni senza filo i soggetti regolatori di Stati Uniti ed Europa hanno favorito la presenza di quattro operatori in ciascun mercato nazionale e si sono opposti a possibili fusioni, ritenendo che tre concorrenti siano troppo pochi per un'equa competizione sui prezzi<sup>83</sup>. Tuttavia, nonostante solitamente si osservi che l'eliminazione di un concorrente riduce la competizione sui prezzi, mentre l'ingresso di un nuovo concorrente la stimola, l'evidenza sistematica dell'impatto della concentrazione dei venditori sulla redditività è sorprendentemente debole. Richard Schmalensee ne deduce che «La relazione, se esiste, tra concentrazione dei venditori e redditività è debole da un punto di vista statistico e l'effetto stimato è solitamente limitato»<sup>84</sup>.

► *Diversità dei concorrenti.* L'abilità di imprese rivali nell'evitare la concorrenza sui prezzi coordinandosi sul prezzo da applicare dipende dalla loro somiglianza in termini di origini, obiettivi, costi e strategie. L'atmosfera rilassata nel settore automobilistico americano prima dell'avvento della concorrenza di case estere fu enormemente agevolata dalle somiglianze tra le imprese in termini di strutture dei costi, strategie e *forma mentis* della loro dirigenza. Al contrario, le difficoltà che l'Opec si trova ad affrontare nel concordare e imporre le quote di produzione ai paesi membri sono esacerbate dalle differenze profonde che li

---

<sup>83</sup> Cfr. *Mobile Telecoms: Four Is a Magic Number*, in «The Economist», 15 marzo 2014.

<sup>84</sup> R. Schmalensee, *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, in R. Schmalensee e R.D. Willig (a cura di), *Handbook of Industrial Organization*, II ed., Amsterdam, North Holland, 1988, pp. 951-1009 (p. 976).

allontanano in termini di obiettivi, costi di produzione, orientamenti politici e religione<sup>85</sup>.

► *Differenziazione del prodotto.* Quanto più simili sono le offerte di imprese rivali, tanto più i consumatori sono inclini a passare da una all'altra e le imprese ad abbassare i prezzi per incrementare le vendite. Se i prodotti delle imprese rivali sono virtualmente indistinguibili, il prodotto è una *commodity* e il prezzo è l'unica base per la concorrenza. I mercati delle *commodities*, come quelli delle materie prime, dei prodotti agricoli e dei prodotti petrolchimici, tendono a essere afflitti da guerre dei prezzi e bassi livelli di profitto. Al contrario, in quei settori in cui i prodotti sono fortemente differenziati (profumi, farmaci, ristoranti, servizi di consulenza aziendale), la concorrenza tende a concentrarsi su qualità, promozione del marchio e servizio al cliente, non sul prezzo.

► *Capacità in eccesso e barriere all'uscita.* Perché la redditività di un settore tende a scendere così drasticamente durante i periodi di recessione? La ragione fondamentale risiede nel rapporto tra domanda e capacità produttiva. La capacità inutilizzata incoraggia le imprese ad abbassare i prezzi per attrarre nuovi ordini e poter così distribuire i costi fissi su un maggiore volume di vendite. La capacità in eccesso può essere ciclica (ad esempio, il ciclo espansione-contrazione che caratterizza il settore dei semiconduttori), ma può dipendere anche da un problema strutturale causato da un eccesso di investimenti e da una domanda in declino. In quest'ultimo caso il problema è se la capacità in eccesso abbandonerà il settore. Le barriere all'uscita sono quegli impedimenti relativi alla possibilità di uscire da un settore. Se le risorse sono durevoli e specializzate e i dipendenti hanno diritto alla tutela del posto di lavoro, le barriere all'uscita possono essere consistenti<sup>86</sup>. Nel settore automobilistico europeo la redditività settoriale si è sgretolata per l'effetto congiunto di eccesso di capacità produttiva e presenza di elevate barriere all'uscita. Al contrario, una rapida crescita della domanda crea

---

<sup>85</sup> Cfr. A. Sider e B. Faucon, *Opec Has a Deal, but Will Its Members Cheat?*, in «The Wall Street Journal», 11 dicembre 2016.

<sup>86</sup> Cfr. C.W.F. Baden-Fuller (a cura di), *Managing Excess Capacity*, Oxford, Blackwell, 1990.

una carenza di capacità che fa esplodere i margini. La crescita della domanda di batterie a ioni di litio ha determinato una carenza nella capacità produttiva di litio e cobalto aumentandone i prezzi e la redditività. In media, le aziende che operano in settori in crescita guadagnano di più di quelle che si trovano in settori in declino o a bassa crescita (Figura 3.4).

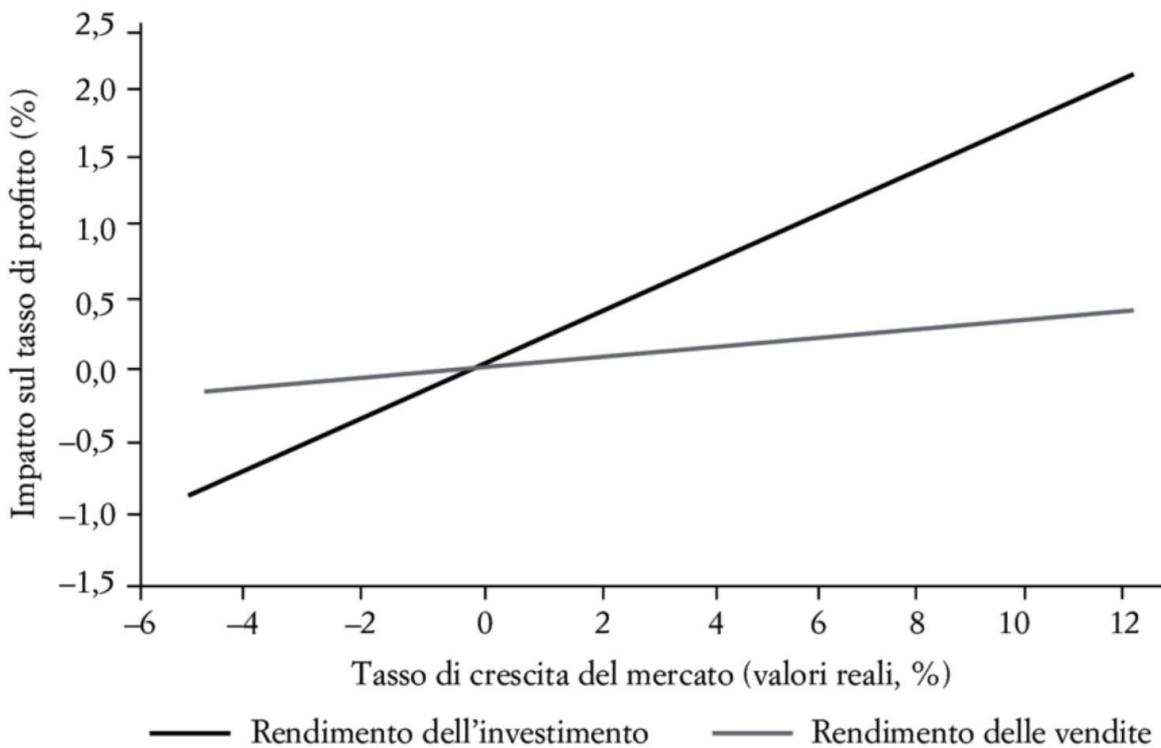


Figura 3.4. L'impatto della crescita sulla redditività.

► *Condizioni di costo: le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili.* Quando la capacità produttiva in eccesso causa una concorrenza sui prezzi, fino a che punto questi ultimi si abbassерanno? Il fattore chiave è la struttura dei costi. Quando i costi fissi sono alti rispetto ai costi variabili, le imprese accetteranno ordinazioni marginali a qualsiasi prezzo che copra i costi variabili. L'incredibile volatilità delle tariffe di spedizione di grandi quantità riflette il fatto che quasi tutti i costi operativi dei corrieri sono fissi. Le tariffe di noleggio giornaliero per corrieri capesize sono scese dai 233.998 dollari del 5 giugno 2008 a 2.773 dollari nel giro di sei mesi a seguito di un'improvvisa contrazione del commercio mondiale. In modo simile, nel settore del trasporto aereo i bassi costi aggiuntivi legati al riempimento dei posti rimasti vuoti fa sì che l'affiorare di capacità in eccesso porta

spesso a guerre di prezzo e perdite per ogni azienda del settore. I cosiddetti «settori ciclici» sono caratterizzati non solo dalla ciclicità della domanda ma anche da elevati costi fissi, il che implica che le fluttuazioni dei ricavi siano amplificate in fluttuazioni del profitto molto superiori.

Le economie di scala possono inoltre incoraggiare le imprese a competere in modo aggressivo sul prezzo per ottenere i benefici di costo derivanti dai maggiori volumi produttivi.

### 3.2.5 Il potere contrattuale degli acquirenti

I margini di profitto realizzati dalle imprese di un certo settore dipendono da quanto elevato è il prezzo che queste riescono a far pagare ai propri clienti. I clienti, a loro volta, faranno tutto ciò che è in loro potere per esercitare una pressione volta alla riduzione di tali prezzi. L'abilità degli acquirenti nell'abbassare il prezzo che pagano dipende da due fattori: la loro sensibilità al prezzo e il loro potere contrattuale rispetto alle imprese del settore.

► **Sensibilità al prezzo degli acquirenti.** La sensibilità degli acquirenti ai prezzi praticati dalle imprese di un settore dipende dai seguenti fattori.

- *Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale, tanto più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato.* I produttori di bevande sono molto sensibili ai costi delle lattine di metallo perché per loro questa è una delle voci di costo più significative. Al contrario, la maggioranza delle imprese non è sensibile ai compensi richiesti dai revisori contabili, dato che i costi di certificazione sono una piccola quota dei costi complessivi.
- *Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrice, tanto più l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo.* I produttori di T-shirt e di lampadine hanno molto più da temere dal potere di acquisto di Walmart (una grande catena di distribuzione) rispetto ai produttori di profumi.
- *Quanto più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, tanto maggiore sarà la volontà di questi di ottenere*

*trattamenti preferenziali da parte dei fornitori.* L'intensa concorrenza di prezzo tra le catene di supermercati britanniche le ha rese ultrasensibili ai prezzi pagati ai fornitori.

- *Quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato per qualità o servizio, tanto meno gli acquirenti sono sensibili ai prezzi.* I dentisti, ad esempio, tendono a non negoziare sul prezzo che pagano ai fornitori di impianti al titanio.

► **Potere contrattuale relativo.** Il potere contrattuale si basa, in definitiva, sul potenziale rifiuto a concludere una transazione con la controparte. L'equilibrio tra il potere delle parti in una transazione dipende dalla credibilità e dall'efficacia con la quale ciascuno attua tale minaccia. Il punto chiave è il costo relativo che ciascuna delle parti sosterrebbe se la controparte si ritirasse dalla transazione, insieme alla capacità di gestire la propria posizione. Diversi fattori influenzano il potere contrattuale degli acquirenti rispetto a quello dei venditori.

- *Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori.* In settori caratterizzati da pochi acquirenti, che per lo più compiono acquisti massicci, le imprese sono parecchio riluttanti a perdere anche soltanto uno di questi clienti. Grazie alle loro dimensioni, le assicurazioni sanitarie possono acquisire i servizi sanitari dagli ospedali e dai medici a un costo assai inferiore rispetto a quello sostenuto dai singoli pazienti.
- *Informazioni degli acquirenti.* Quanto più gli acquirenti sono informati riguardo ai fornitori, ai loro prezzi e ai loro costi, tanto meglio sono in grado di contrattare. I medici e gli avvocati normalmente non rivelano i prezzi che applicano, né lo fanno i commercianti dei bazar di Marrakesh o di Chennai. Tenere i clienti all'oscuro dei prezzi praticati è un'efficace limitazione al loro potere contrattuale. Ma la conoscenza dei prezzi è di poca importanza se non si conosce la qualità del prodotto. Nei mercati dell'odontoiatria, della progettazione di interni e della consulenza aziendale, la capacità degli acquirenti di

contrattare è limitata dall'incertezza riguardante le caratteristiche del servizio che si sta acquistando.

- *Capacità di integrazione verticale.* Uno dei modi in cui gli acquirenti possono ridurre la loro dipendenza dai fornitori è l'integrazione verticale a monte. I grandi produttori di birra hanno ridotto la loro dipendenza dai produttori di lattine di metallo producendo direttamente il loro fabbisogno. Le grandi catene di vendita al dettaglio introducono i propri marchi per competere con quelli dei loro fornitori. L'integrazione a monte non deve necessariamente essere attuata: una minaccia credibile può bastare.

### 3.2.6 Il potere contrattuale dei fornitori

L'analisi del potere contrattuale dei fornitori è analoga all'analisi del potere degli acquirenti. La sola differenza è che ora gli acquirenti sono le imprese del settore e i fornitori sono i produttori degli input. Anche qui, i fattori rilevanti sono la facilità con cui le imprese del settore possono cambiare fornitori di input e il potere contrattuale relativo di ciascuna parte.

I fornitori di materie prime tendono ad avere un potere contrattuale relativo basso rispetto ai propri clienti, e devono perciò riunirsi in cartelli per influenzare i prezzi (come l'Opec, l'Organizzazione internazionale del caffè, le cooperative di vendita degli agricoltori). Per converso, i fornitori di componenti complessi e tecnicamente sofisticati possono riuscire a esercitare un considerevole potere contrattuale. La bassa redditività nel settore della produzione di personal computer, negli ultimi trent'anni, può essere attribuita al potere contrattuale di cui beneficiano i fornitori di componenti chiave (processori, hard disk, schermi Lcd) e il fornitore dominante di sistemi operativi (Microsoft). Gli operatori nel settore delle telecomunicazioni wireless subiscono le pressioni di fornitori monopolistici di frequenze radio: le aste per allocare le licenze a operare nella frequenza 3G hanno significato introiti pari a 127 miliardi di dollari per i paesi dell'Ocse, mentre nei soli Stati Uniti le aste per la frequenza 4G hanno realizzato introiti per 65 miliardi di

dollari nel periodo 2014-2017<sup>87</sup>. I sindacati dei lavoratori hanno un importante potere contrattuale: la presenza di sindacati potenti ha ridotto la redditività dell'industria automobilistica, dell'acciaio e delle linee aeree.

### 3.3 Le applicazioni dell'analisi di settore alla previsione della redditività

Una volta compreso in che modo la struttura del settore determina i livelli correnti di redditività del settore stesso si può sfruttare questa analisi per prevedere la redditività futura del settore.

#### 3.3.1 L'identificazione della struttura del settore

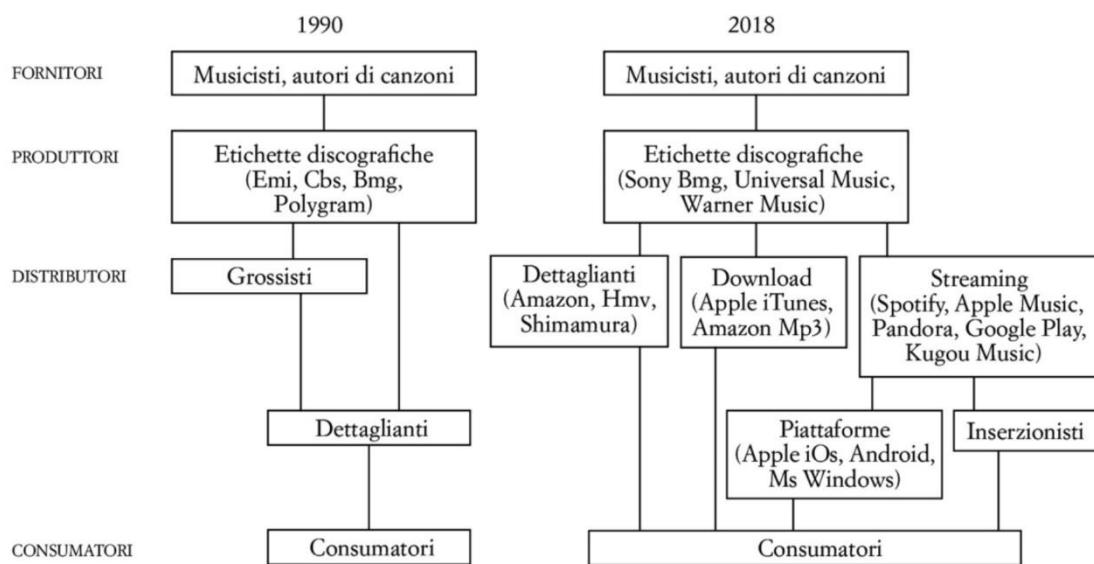


Figura 3.5. I settori diventano sempre più complessi: l'industria discografica.

La prima fase dell'analisi di settore consiste nell'identificare gli elementi chiave della sua struttura. In teoria è facile: bisogna individuare chi sono gli attori principali – i produttori, gli acquirenti, i fornitori e i produttori di merci sostitutive – e quindi esaminare le principali caratteristiche di ciascuno, che avranno un impatto sul livello di concorrenza e sul loro potere contrattuale. Nella maggior parte dei settori manifatturieri l'individuazione dei diversi gruppi di attori è generalmente semplice, mentre in altri settori – in particolare in quelli di servizi – costruire uno schema del settore può essere più

<sup>87</sup> Cfr. P. Lenain e S. Paltridge, *After the Telecommunication Bubble*, Oecd Economics Department, Working Paper n. 361, 2003; *America's Latest Spectrum Auction*, in «The Economist», 16 febbraio 2017.

complicato. La Figura 3.5 mostra la crescente complessità dell'industria discografica.

### 3.3.2 La previsione della redditività del settore

Si può utilizzare l'analisi di settore per comprendere perché la redditività è stata bassa nel settore estrattivo di metalli e alta in quello delle apparecchiature medicali, ma in definitiva questa analisi è interessante non tanto per spiegare il passato quanto per prevedere il futuro. Le decisioni di investimento adottate oggi impegneranno risorse in un determinato settore per anni, spesso un decennio o più; la capacità di prevedere quale potrà essere in futuro la redditività di quel settore è quindi di fondamentale importanza. La redditività attuale è un indice poco attendibile della redditività futura; settori come quello dei periodici, dei pannelli solari (fotovoltaici) e del petrolio hanno sofferto massicce erosioni di redditività; in altri settori come quello delle linee aeree e della produzione alimentare la redditività si è rinvigorita. Tuttavia, se è vero che la redditività di un settore è determinata dalla sua struttura, allora si possono utilizzare le informazioni di cui si dispone sulle sue tendenze strutturali per prevederne i probabili cambiamenti in termini di concorrenza e redditività. I cambiamenti nella struttura di un settore generalmente risultano da variazioni fondamentali nei comportamenti di acquisto dei clienti, nella tecnologia e nelle strategie aziendali, elementi che possono essere tenuti in considerazione con grande anticipo rispetto al momento in cui avranno impatto sulla concorrenza e sulla redditività. Si può quindi utilizzare la conoscenza della situazione attuale per individuare le tendenze strutturali emergenti.

Per prevedere la futura redditività di un settore l'analisi si sviluppa in tre fasi:

1. *esaminare i recenti e gli attuali livelli di concorrenza e redditività del settore* per capire in che misura tali livelli sono una conseguenza della struttura attuale dello stesso settore;
2. *individuare le tendenze che stanno modificando la struttura del settore*. Nel settore è in atto un consolidamento? I prodotti del settore si stanno differenziando o tendono a diventare merci «qualunque» (o *commodities*)? Un aumento

della capacità produttiva del settore potrebbe andare di pari passo con la crescita della domanda o la distanzierebbe subito? L'innovazione tecnologica sta determinando l'arrivo di prodotti sostitutivi?

3. *capire come questi cambiamenti strutturali influenzano le cinque forze della concorrenza e la conseguente redditività del settore.* I cambiamenti della struttura del settore determineranno un'intensificazione o un indebolimento della concorrenza? Raramente i cambiamenti strutturali hanno un impatto univoco sulla concorrenza: di norma alcuni fattori determinano un aumento della concorrenza, altri un'attenuazione. Per stabilirne quindi l'impatto complessivo sulla redditività occorrerà esprimere una valutazione.

Il [quadro 3.2](#) discute le prospettive di redditività del settore mondiale delle automobili.

#### **QUADRO 3.2.**

#### **Il futuro del settore mondiale delle automobili**

Nella decade corrente il settore mondiale delle automobili è riuscito a recuperare dalla crisi finanziaria del 2008-2009, ma è stato caratterizzato da una forte concorrenza e da una bassa redditività. Tra il 2013 e il 2018 gli otto maggiori produttori (Toyota, Volkswagen, General Motors, Ford, Nissan, Hyundai, Honda e Fiat Chrysler Automobiles) hanno realizzato un margine operativo del 4,7% e un Roce del 6,1% (quasi sicuramente inferiore al loro costo medio ponderato del capitale). Per comprendere perché la redditività del settore sia stata così bassa è utile applicare lo schema delle cinque forze competitive. Si possono poi identificare le tendenze attuali che stanno riconfigurando il settore – il passaggio ai veicoli elettrici, i sistemi di guida autonoma, il crescente utilizzo di servizi di *ride-sharing* e *car-pooling*, l'internazionalizzazione dei produttori cinesi – e mostrare come questi trend influenzano in futuro l'impatto delle cinque forze competitive. Nella Tabella 3.2 la direzione delle frecce mostra l'impatto previsto di ciascuna delle cinque forze competitive.

Forza competitiva	Caratteristiche strutturali del settore 2013-2018	Impatto sulla redditività 2013-2018	Cambiamenti strutturali del settore 2019-2028	Impatto sulla redditività 2019-2028
Prodotti sostitutivi	Mezzi alternativi di trasporto (bicicletta, servizi pubblici) e lavoro a distanza.	Debole ↓	L'attenzione verso i problemi ambientali e legati al traffico aumenterà la competizione di prodotti sostitutivi.	Crescente ↓
Nuove entrate	Internazionalizzazione di aziende nazionali. Nuovi produttori di veicoli elettrici.	Moderato ↓	La competizione da entrambe le fonti aumenterà	Crescente ↓
Rivalità interna	22 aziende con un output annuale superiore al milione di veicoli. Enorme capacità in eccesso (la capacità globale utilizzata è di circa il 72%). Elevati costi fissi e grandi economie di scala incoraggiano la ricerca di nuove quote di mercato.	Forte ↓	Fusioni aziendali ridurranno il numero di produttori. L'eccesso di capacità rimarrà elevato a causa di barriere all'uscita (come gli incentivi governativi) e la domanda calerà in quanto meno persone avranno interesse a essere proprietarie di automobili.	L'impatto positivo delle fusioni sarà compensato negativamente dalle nuove entrate e dal declino della domanda ↓
Potere degli acquirenti	La distribuzione avviene attraverso rivenditori autorizzati.	Debole ↑	Nessun cambiamento significativo.	
Potere dei fornitori	Consolidamento tra i fornitori di componenti I fornitori controllano le tecnologie più importanti.	Moderato ↓	Nuovi potenti fornitori emergeranno, ad esempio sviluppatori di software e produttori di batterie.	Crescente ↓

*Tabella 3.2. Redditività, caratteristiche e cambiamenti del settore automobilistico: schema delle cinque forze competitive (2013-2028).*

È evidente che anche considerando nuove potenziali fonti di guadagno (ad esempio, l'offerta agli utilizzatori di automobili di servizi informativi, di intrattenimento e pubblicità) i cambiamenti strutturali del settore avranno un impatto

depressivo sulla redditività dei produttori di automobili. Questo prospetto negativo si riflette anche nella capitalizzazione sul mercato azionario delle principali compagnie: gli otto più importanti produttori di automobili hanno un rapporto medio prezzo-utili di 7,2: meno della metà del rapporto medio prezzo-utili del mercato azionario mondiale.

### **3.4 L'uso dell'analisi di settore per la formulazione strategica**

Dopo aver compreso come la struttura del settore influenza la concorrenza, che a sua volta determina la redditività del settore, si può far uso di questa conoscenza per sviluppare strategie:

- a. si può influenzare la struttura del settore in modo da affievolire la competizione;
- b. si può posizionare l'impresa così da metterla al riparo dagli effetti della competizione.

#### **3.4.1 Le strategie per mutare la struttura del settore**

Capire come le caratteristiche strutturali di un settore determinano l'intensità della concorrenza e il livello di redditività fornisce una base per identificare le opportunità di cambiamento della struttura del settore e ridurre così la pressione competitiva.

1. Il primo problema è *identificare quali caratteristiche strutturali di un settore sono responsabili della flessione della redditività.*
  2. Il secondo problema è *individuare quali tra queste caratteristiche strutturali possono essere modificate attraverso iniziative strategiche appropriate.*
- Tra il 2000 e il 2006 un'onda di fusioni e acquisizioni nel settore dell'estrazione mineraria del ferro ha avuto come risultato il controllo del 75% delle esportazioni da parte di tre aziende: Vale, Rio Tinto e Bhp Billiton. Il crescente potere dei produttori di ferro rispetto ai propri clienti, i produttori d'acciaio, è stato uno dei fattori che hanno portato a un aumento del 400% i prezzi del minerale tra il 2004 e il 2010<sup>88</sup>.
  - Nel settore dei prodotti chimici la ridotta redditività causata dalle capacità produttive accresciute dei produttori asiatici e

---

<sup>88</sup> Cfr. Iron Ore Companies Consolidated, in «International Resource Journal», ottobre 2014.

mediorientali ha incoraggiato, nel biennio 2016-2017, un'onda di fusioni tra le compagnie americane ed europee, nel tentativo di queste di riconquistare potere di mercato e di passare da una produzione generalista a una più specializzata. Tra queste fusioni le più importanti sono quelle tra Dow e DuPont, Bayer e Monsanto, Clariant e Huntsman, Sherwin-Williams e Valpsar<sup>89</sup>.

- Le compagnie aeree statunitensi hanno adottato diverse strategie per controbilanciare la sfavorevole struttura del settore. In assenza di una significativa differenziazione di prodotto hanno utilizzato programmi *frequent-flyer* come strumento per ricreare la fidelizzazione dei clienti. Attraverso sistemi di rotte a raggiera con partenza da un aeroporto principale (*hub*) si sono assicurate il predominio in taluni scali: American Airlines a Dallas/Fort Worth; US Airways a Charlotte, in North Carolina; Northwest a Detroit e Memphis. Fusioni e alleanze hanno ridotto il numero dei concorrenti su molte rotte. Il risultato di queste operazioni è stato un aumento del margine netto dal -1,3% del periodo 1990-2010 al +2,8% del periodo 2010-2017<sup>90</sup>.
- La creazione di barriere all'entrata è una strategia di vitale importanza per mantenere un'elevata redditività. Un obiettivo primario dell'American Medical Association è stato proteggere i redditi dei suoi associati controllando il numero dei medici formati negli Stati Uniti e imponendo barriere all'ingresso di medici dall'estero.

Se si guardasse al di là dei confini di un dato settore e si considerasse quindi l'intero ecosistema di una certa impresa, allora nuove opportunità potrebbero affiorare affinché tale impresa possa riconfigurare il sistema di relazioni in cui opera. Micheal G. Jacobides sostiene che i settori industriali sono in continua evoluzione e che tutte le imprese, anche le più piccole, possiedono il potenziale per attuare dei cambiamenti che vadano

---

<sup>89</sup> Cfr. M. Pooler, *Hunt for Earnings Growth Reshape Chemicals Sector*, in «Financial Times», 30 maggio 2017.

<sup>90</sup> Cfr. *Airlines in America: No Choice*, in «The Economist», 14 luglio 2015.

a loro vantaggio nella struttura del settore<sup>91</sup>. Si prenderà in esame il ruolo degli ecosistemi di imprese nel prossimo capitolo.

### 3.4.2 Il posizionamento dell'impresa

Riconoscere e comprendere le pressioni competitive che un'impresa deve fronteggiare all'interno del proprio settore consente ai manager di collocare l'azienda nella posizione in cui queste pressioni sono più deboli.

L'industria discografica, originariamente basata sulla vendita di Cd, ha subito gravi danni dalla concorrenza di prodotti alternativi, sotto forma di download di registrazioni digitali, pirateria, *file-sharing* e ascolto in *streaming*. Ciò nonostante, non tutti i segmenti del settore musicale hanno risentito di questi fenomeni nello stesso modo. Gli anziani sono meno propensi a rivolgersi al *downloading* rispetto agli ascoltatori più giovani, con la conseguenza che la musica classica, country e le registrazioni di grandi successi del passato sono diventati settori più allettanti rispetto a pop e hip-hop. La rinascita del mercato dei dischi in vinile è avvenuta in modo rilevante grazie agli album di David Bowie, dei Beatles e dei Pink Floyd.

Il produttore di camion statunitense Paccar ha realizzato un alto livello di redditività grazie all'attenzione posta sulle preferenze di operatori-proprietari indipendenti (ad esempio, fornendo cabine letto migliori, sedili con caratteristiche superiori e un programma di assistenza su strada) e proteggendosi quindi dal forte potere contrattuale di acquirenti di intere flotte di camion<sup>92</sup>. Un posizionamento efficace richiede che l'impresa anticipi i mutamenti delle pressioni concorrenziali che verosimilmente caratterizzeranno il settore. I grandi magazzini sono stati decimati dal commercio elettronico. Le aziende che sopravviveranno in questo settore saranno quelle in grado di trasformare il contenuto e la natura dell'esperienza d'acquisto dei propri clienti.

---

<sup>91</sup> Cfr. M.G. Jacobides, *Strategy Bottlenecks: How Tme Players Can Shape and Win Control of Their Industry Architecture*, in «Insights», vol. 9, n. 1, 2011, pp. 84-91; Id. e J.P. MacDuffie, *How to Drive Value your Way*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2013, pp. 92-100.

<sup>92</sup> Cfr. Porter, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, cit.

La catena di grandi magazzini inglese John Lewis sta riconvertendo lo spazio dei propri negozi dall'esposizione dei prodotti all'offerta di servizi – ad esempio, ristoranti, centri benessere, giardini pensili, spazi d'ufficio condivisi, ecc. – e sta inoltre adottando nuovi approcci per integrare i canali di vendita tradizionali con una presenza online (strategia *bricks-and-clicks*)<sup>93</sup>.

### 3.5 La definizione dei settori: dove tracciare i confini

Uno dei principali problemi nell'analisi settoriale è definire il settore di riferimento. La *Standard Industrial Classification* (Sic) è di scarso ausilio pratico nell'identificare gruppi di imprese concorrenti. A quale settore appartiene Ferrari? Dovrebbe ritenersi parte del settore dei «veicoli a motore e loro parti» (Sic 371), del settore «automobilistico» (Sic 3712) o del settore delle «auto sportive»? Dovrebbe considerarsi nel settore «italiano», «europeo» o «globale»?

#### 3.5.1 Settori e mercati

Bisogna sicuramente partire da che cosa si intende con il termine «settore». Gli economisti definiscono il «settore» come un insieme di imprese che riforniscono un mercato. Vi è quindi una stretta corrispondenza tra mercati e settori. Qual è allora la differenza tra l'analisi della struttura di settore e l'analisi della struttura di mercato? La principale è che l'analisi di settore – in particolare, l'analisi delle cinque forze – ha per oggetto la redditività del settore come risultante del gioco della concorrenza in due mercati: i *mercati dei prodotti* e i *mercati degli input*.

Nell'uso corrente il termine **settore** viene normalmente usato per indicare un'area di attività relativamente ampia, mentre **mercato** si riferisce all'insieme di acquirenti e venditori di un prodotto specifico. Quindi il settore dell'imballaggio ricomprende diversi mercati di prodotti distinti: contenitori in vetro, lattine di acciaio, lattine di alluminio, scatole di cartone, contenitori in plastica, e così via.

---

<sup>93</sup> Cfr. B. Waller-Davies, *John Lewis' Paula Nickolds on Reinventing the Business*, in «Retail Week», 30 marzo 2017.

Per definire un settore un buon punto di partenza è identificare le imprese che competono per offrire qualcosa su un determinato mercato. Inizialmente, questo approccio può indurre ad abbandonare il concetto tradizionali di «confine» fra settori.

Ad esempio, qual è il settore che viene comunemente denominato «settore bancario»? Organizzazioni chiamate «banche» offrono molti prodotti e servizi differenti, ognuno con un insieme diverso di concorrenti. Fondamentale è la distinzione tra «banche commerciali», «banche *corporate*» e «banche d'investimento». Ognuna di queste categorie può essere disaggregata in diversi mercati e prodotti. Il settore commerciale comprende la presa in deposito, i servizi di transazione, le carte di credito, l'erogazione di mutui. La banca d'investimento include la finanza d'impresa e la sottoscrizione a servizi di intermediazione e consulenza (come fusioni e acquisizioni).

### **3.5.2 Come definire i settori e i mercati: la sostituzione nella domanda e nell'offerta**

Il problema centrale nel definire i confini di settori e mercati è stabilire chi compete con chi. Per farlo è necessario delineare i confini attraverso il **principio della sostituibilità**. Vi sono due dimensioni della sostituibilità: *dal lato della domanda* e *dal lato dell'offerta*.

Si consideri di nuovo il settore in cui Ferrari compete, iniziando dal lato della domanda. Se i clienti sono disposti a sostituire Ferrari con altre auto sportive sulla base di differenze nei prezzi, allora Ferrari è in parte nel settore delle auto da competizione. Ancora, se i clienti sono disposti a sostituire Ferrari con altri marchi di macchine per il mercato di massa, allora Ferrari è parte del più ampio settore automobilistico.

Ma così non si tiene in debito conto la sostituibilità dal lato dell'offerta. Se produttori di auto commerciali come Ford e Hyundai sono capaci di convertire i propri impianti di produzione e le proprie reti di distribuzione per offrire auto sportive, allora, considerando la sostituibilità dal lato dell'offerta, si può includere Ferrari nel più ampio settore automobilistico. La stessa logica può essere usata per definire il settore degli elettrodomestici. Nonostante i consumatori siano riluttanti a

sostituire frigoriferi e lavastoviglie, i produttori possono usare facilmente gli stessi impianti e le stesse reti di distribuzione per elettrodomestici diversi, per cui Electrolux, Whirlpool e Haier possono ritenersi concorrenti all'interno del settore degli elettrodomestici.

Le stesse considerazioni si applicano ai *confini geografici dei mercati*.

Ferrari deve essere considerata un concorrente in un unico mercato mondiale o in una serie di mercati nazionali e regionali separati? Il criterio anche in questo caso è la sostituibilità. Se i clienti sono pronti a (e in grado di) sostituire le auto disponibili sui diversi mercati nazionali, oppure se i produttori sono pronti a (e in grado di) distribuire la loro produzione in diversi paesi per sfruttare le differenze nei margini, allora il mercato è globale. Il test chiave per stabilire i confini geografici di un mercato è il prezzo: se le differenze di prezzo (al netto delle imposte) dello stesso prodotto tra luoghi diversi tendono a essere erose dalla sostituzione dal lato della domanda e dal lato dell'offerta, queste diverse localizzazioni fanno parte di un singolo mercato.

In pratica, tracciare i confini di un mercato o di un settore è un problema di valutazione che dipende dagli scopi e dal contesto dell'analisi. Decisioni che riguardano prezzo e posizionamento di mercato richiederanno un approccio a livello micro per la definizione del mercato e del settore. Decisioni d'investimento in tecnologia, nuovi impianti e nuovi prodotti richiedono una visione ampia del mercato e del settore di riferimento.

I confini di un mercato o un settore sono raramente ben definiti. L'ambiente competitivo di un'impresa è un *continuum* più che uno spazio con dei confini.

Si può quindi vedere il mercato in cui compete Disneyland a Hong Kong come una serie di cerchi concentrici. I concorrenti più vicini sono il parco tematico Ocean Park e Ma Wan Park. Un po' più distanti ci sono Shenzhen Happy Valley, Shenzhen Window of the World e Splendid China. Inoltre, ci sono i parchi Disneyland a Tokyo e Shanghai e forme alternative di divertimento, come un viaggio a Macao o il soggiorno in un resort sulla spiaggia nell'isola di Lantau.

Per applicare lo schema delle cinque forze la definizione del settore è spesso poco significativa. Considerando il settore come la «scatola» in cui operano le imprese, è indifferente se si definisce questa scatola in maniera stringente o più ampia. Infatti, uno dei meriti principale dello schema delle cinque forze è che riesce a tenere in considerazione anche tutti quei concorrenti che stanno al di fuori della scatola, ad esempio i fornitori di prodotti sostitutivi o i potenziali nuovi entranti<sup>94</sup>.

### 3.6 Dall'attrattività del settore al vantaggio competitivo: come individuare i fattori critici di successo

Lo schema delle cinque forze consente di determinare la redditività potenziale di un settore. Ma come si ripartisce tale redditività tra le imprese che competono all'interno dello stesso settore? Si analizzino le fonti di vantaggio competitivo all'interno di un settore. Nei prossimi capitoli si svolgerà un'analisi più completa del vantaggio competitivo. L'obiettivo di questo capitolo è semplicemente quello di individuare i **fattori critici di successo**<sup>95</sup> in un settore: quei *fattori che influenzano la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei propri rivali.*

Nel [quadro 3.3](#) Kenichi Ohmae, ex capo della McKinsey di Tokyo, analizza i fattori critici di successo nella silvicoltura e il loro collegamento con la strategia.

Come quello di Ohmae, l'approccio utilizzato per l'identificazione dei fattori critici di successo è semplice e fondato sul buon senso. Per sopravvivere e prosperare in un settore l'impresa deve soddisfare due condizioni: primo, *deve attrarre clienti*; secondo, *deve sopravvivere alla concorrenza*. Quindi si può incominciare ponendo due quesiti:

- a. Che cosa desiderano i clienti?

---

<sup>94</sup> Per una discussione sintetica sulla definizione di mercato cfr. Uk Office of Fair Trading, *Market Definition: Oft403*, London, 10 dicembre 2004, in part. pp. 7-17,

<https://www.gov.uk/government/publications/market-definition> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>95</sup> Espressione coniata da C. Hofer e D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn., West, 1977; trad. it. *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Franco Angeli, 1984. I due autori hanno poi definito i fattori critici di successo come «le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un settore» (*ibidem*, p. 108).

b. Che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?

- La prima domanda richiede un'analisi più da vicino dei clienti del settore, non considerandoli come una minaccia alla redditività a causa del loro potere d'acquisto, ma come la *ragion d'essere* del settore, e la fonte di profitto. Bisogna dunque chiedersi: chi sono i clienti? Quali sono i loro bisogni? In che modo scelgono tra offerte alternative? Una volta individuata la struttura delle preferenze dei clienti, si identificano i fattori che determinano il successo della singola impresa.

Ad esempio, se i clienti del trasporto aereo scelgono principalmente sulla base del prezzo, allora l'efficienza di costo è la principale base di vantaggio competitivo nel settore del trasporto aereo e i fattori critici di successo sono costituiti dalle determinanti di costo relative.

- La seconda domanda richiede un esame della natura della concorrenza all'interno del settore. Quanto è intensa la concorrenza e quali sono le sue dimensioni principali?



Figura 3.6. L'identificazione dei fattori critici di successo.

Sempre nel settore del trasporto aereo, ad esempio, non è sufficiente offrire prezzi bassi, condizioni di viaggio vantaggiose e

sicurezza. La sopravvivenza richiede solidità finanziaria per poter resistere alla fortissima guerra di prezzo che caratterizza le fasi recessive periodiche e richiede anche buone relazioni con regolatori e fornitori.

Uno schema basilare per l'identificazione dei fattori critici di successo è presentato nella Figura 3.6. L'applicazione dello schema per identificare i fattori critici di successo in tre settori distinti è descritta a grandi linee nella Tabella 3.3.

	<b>Cosa vogliono i clienti? (analisi della domanda)</b>	<b>Come sopravvivono le imprese alla concorrenza? (analisi della concorrenza)</b>	<b>Fattori critici di successo</b>
Acciaio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prezzo basso</li> <li>● Qualità del prodotto costante</li> <li>● Affidabilità delle forniture</li> <li>● Caratteristiche tecniche specifiche per gli acciai speciali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'intensa concorrenza di prezzo risulta da prodotti indifferenziati, eccesso di capacità, barriere all'uscita e alti costi fissi</li> <li>● L'efficienza dei costi e la solidità finanziaria sono essenziali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le fonti convenzionali di efficienza dei costi includono: impianti di grande dimensione localizzati in aree a basso costo, rapido adeguamento della capacità alla produzione</li> <li>● In aggiunta, alta tecnologia e impianti su piccola scala possono consentire costi bassi attraverso la flessibilità e un'elevata produttività</li> <li>● Specifiche altamente tecniche, qualità e servizio possono portare a <i>price premium</i></li> </ul>
Abbigliamento alla moda	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampia varietà di preferenze per capi di vestiario, tipo, stile, qualità, colore</li> <li>● Propensione a pagare un prezzo elevato per la marca, lo stile, l'esclusività e la qualità</li> <li>● Mercato di massa molto sensibile al prezzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le basse barriere all'entrata e all'uscita, la bassa concentrazione dei rivenditori e il potere contrattuale delle catene al dettaglio implicano un'intensa concorrenza</li> <li>● La differenziazione può consentire un considerevole vantaggio di prezzo, ma l'imitazione è rapida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Combinare un'efficace differenziazione di costi</li> <li>● La differenziazione richiede velocità di risposta ai cambiamenti nell'alta moda, nello stile, nella reputazione e nella qualità</li> <li>● L'efficienza di costo richiede che la produzione sia</li> </ul>

			effettuata in paesi a basso costo del lavoro
Supermercati	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bassi prezzi</li> <li>● Posizioni comode</li> <li>● Ampia gamma di prodotti adattata alle preferenze locali</li> <li>● Prodotti freschi e di qualità; buon servizio; facilità di parcheggio; ambiente gradevole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'intensità della competizione sui prezzi dipende dal numero e dalla vicinanza di concorrenti</li> <li>● Il potere contrattuale è una determinante fondamentale del costo delle merci acquistate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bassi costi di gestione richiedono efficienza operativa, punti di vendita con volumi elevati, acquisti aggregati per grandi quantità al fine di massimizzare il potere contrattuale, bassi costi del lavoro</li> <li>● La differenziazione richiede grandi spazi (per consentire un'ampia gamma di prodotti), una posizione comoda, facilità di parcheggio</li> </ul>

*Tabella 3.3. L'identificazione dei fattori critici di successo: acciaio, abbigliamento alla moda e supermercati.*

I fattori critici di successo possono inoltre essere identificati attraverso un modello di generazione della redditività. Bisogna quindi identificare quelle forze che consentono a un'impresa di ottenere una redditività relativamente più alta degli altri concorrenti di un certo settore. Utilizzando lo stesso approccio del capitolo 2 (Figura 2.2) si disaggrega la redditività del capitale investito negli indici che lo compongono, che individuano le determinanti più importanti di una redditività elevata.

In alcuni settori ci sono formule ben note per collegare gli indici operativi alla redditività globale. Il [quadro 3.4](#) mostra come identificare i fattori critici di successo disaggregando i margini di profitto del settore delle compagnie aeree.

La validità dei fattori di successo per la formulazione della strategia è stata messa in discussione da alcuni studiosi di strategia. Pankaj Ghemawat ha osservato che «l'idea complessiva di identificare un fattore di successo e inseguirlo sembra avere qualcosa in comune con la ricerca della pietra filosofale, una sostanza che tramuta in oro tutto ciò che tocca»<sup>96</sup>. Tuttavia,

<sup>96</sup> P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York, The Free Press, 1991; trad. it. *Commitment. La dinamica della strategia*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1993.

l'esistenza di fattori comuni di successo in un settore non implica che le imprese debbano adottare strategie simili.

Nel settore dell'abbigliamento alla moda si è individuato un certo numero di fattori di successo (Tabella 3.3), ma le principali aziende – Inditex (Zara), H&M, Diesel e Mango – hanno adottato ciascuna una propria strategia per lo sfruttamento di questi fattori.

### **QUADRO 3.3.**

#### **Un'indagine sui fattori critici di successo**

Nella mia veste di consulente, quando mi trovo di fronte a un'attività o a un settore che non mi sono familiari, la prima cosa che faccio è chiedere agli esperti di quell'attività: «Qual è il segreto del successo in questo settore?». Inutile dire che ben di rado ottengo una risposta diretta e pertanto procedo nell'indagine, facendo altre domande da diverse angolazioni per stabilire nel modo più rapido possibile alcune ipotesi ragionevoli circa i fattori chiave del successo in quell'attività. Nel corso di questi colloqui solitamente emergono con chiarezza i tipi di analisi da seguire per convalidare o invalidare tali ipotesi.

Individuando per prima cosa i probabili fattori critici di successo, e procedendo quindi a convalidarli o invalidarli, lo stratega spesso riesce a giungere rapidamente al nocciolo del problema.

Tempo fa, mentre mi trovavo negli Stati Uniti, mi capitò di avere come compagno di viaggio in aereo l'amministratore delegato di una delle maggiori imprese di legname del paese. Pensando di poter imparare qualcosa di utile durante le cinque ore di volo, gli chiesi: «Quali sono i fattori chiave per il successo nel settore del legname?». Con mia sorpresa mi diede una risposta immediata: «Possedere grandi foreste e ottimizzare il loro rendimento».

Per il primo di questi due fattori, l'impresa è relativamente semplice: basta acquistare delle foreste. Ma il secondo richiedeva un'ulteriore spiegazione, perciò la mia successiva domanda fu: «Quali sono le varianti che è necessario controllare per ottimizzare il rendimento?».

La risposta fu la seguente: «La variabile più importante è il tasso di crescita degli alberi. Di norma la crescita dipende da due fattori: il sole e l'acqua. La nostra società non possiede molte

foreste in cui abbondino l'uno e l'altro fattore. Nell'Arizona e nello Utah, ad esempio, abbiamo sole fin che vogliamo ma poca acqua e la crescita è di conseguenza molto lenta. Se però riuscissimo a fornire acqua a sufficienza agli alberi che crescono in questi stati, crescerebbero in meno di quindici anni invece che nei trenta che servono ora. Il progetto più importante a cui stiamo lavorando attualmente ha proprio lo scopo di trovare la soluzione a questo problema».

Colpito dalla capacità di questo dirigente di elaborare una strategia basata su un fattore chiave, aggiunsi a mia volta: «Quindi dove la situazione è invertita, dove c'è acqua in abbondanza ma poco sole – ad esempio, lungo il corso inferiore del fiume Columbia – i fattori chiave dovrebbero consistere nell'uso dei fertilizzanti per accelerare la crescita e nella scelta di quelle varietà di alberi che non richiedono molto sole per crescere».

Avendo delineato in pochi minuti il quadro generale della nostra conversazione, passai il resto di quel lungo volo in modo assai proficuo, ascoltando dal mio interlocutore il racconto di come venissero sfruttati questi due fattori chiave.

*Fonte:* K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, Harmondsworth, Penguin, 1982; trad. it. *Strategie creative*, Milano, Ipsoa, 1985.

#### **QUADRO 3.4.**

#### **L'identificazione dei fattori critici di successo attraverso un modello di redditività: l'attività di trasporto aereo**

La redditività, misurata dal reddito operativo diviso per i posti disponibili per miglio (Asm), è determinata da tre fattori: il rendimento, pari ai ricavi operativi totali diviso per il ricavo per passeggero per miglio (Rpm); il fattore di carico (percentuale di posti disponibili occupati), che è il rapporto tra l'Rpm e l'Asm; il costo unitario, pari alle spese operative totali diviso per l'Asm.

Quindi:

$$\frac{\text{profitto}}{\text{Asm}} = \frac{\text{ricavi operativi}}{\text{Rpm}} \times \frac{\text{Rpm}}{\text{Asm}} - \frac{\text{spese}}{\text{Asm}}$$

Alcune delle determinanti principali di ciascuno di questi indici sono le seguenti.

*Ricavi operativi/Rpm:*

- intensità della concorrenza sulle rotte percorse;
- efficace gestione del rendimento per poter adeguare velocemente i prezzi al cambiamento delle condizioni di mercato;
- capacità di attrarre la clientela business;
- elevato livello di servizio al cliente.

*Fattori di carico:*

- prezzi concorrenziali;
- efficienza nella pianificazione delle rotte (ad esempio, attraverso un sistema di rotte che collegano una serie di aeroporti periferici a un aeroporto centrale);
- incentivi alla fedeltà del consumatore attraverso la qualità del servizio e programmi *frequent-flyer*;
- corrispondenza della dimensione dell'aereo alla domanda per i singoli voli.

*Spese/Asm:*

- livello dei salari e delle indennità;
- costi di funzionamento del velivolo;
- produttività degli addetti (determinata parzialmente dalla loro flessibilità di lavoro);
- fattori di carico;
- entità dei costi amministrativi.

### **Appendice. L'applicazione dell'analisi Pims nel processo di formulazione strategica e nella valutazione dei risultati**

Il programma *Profit Impact on Market Strategies* (Pims) trae le sue origini dal database interno di General Electric, che raccoglie dati strategici, di mercato e di performance di ogni singola attività, poi ampliato e sviluppato dallo Strategic Planning Institute, che conduce ricerche e fornisce servizi di consulenza alle imprese associate. Il database Pims raccoglie attualmente informazioni su oltre 5.000 aree di business, utilizzate per verificare l'impatto della strategia e della struttura di mercato sulla redditività. La Tabella 3.4 mostra la stima di un'equazione Pims.

I dati Pims sono utilizzati dalle imprese diversificate in tre aree di gestione aziendale:

- *Definizione degli obiettivi delle aree di business.* Usando i coefficienti stimati delle equazioni, è possibile inserire in queste ultime i livelli effettivi delle variabili strategiche e di settore per una particolare unità di business, calcolando così il suo «par Roi», ovvero il tasso di redditività normalmente atteso da un’attività in funzione delle sue caratteristiche strategiche e settoriali se la sua performance fosse allineata con quella del campione. Il «par Roi» rappresenta il punto di riferimento per la definizione di un obiettivo di performance e può essere utilizzato per valutare l’effettivo livello dei risultati.
- *Formulazione delle strategie delle unità di business.* Dal momento che le equazioni di regressione del Pims calcolano l’impatto delle diverse variabili strategiche sul Roi, queste valutazioni possono essere utilizzate per evidenziare quali variabili debbano essere modificate per migliorare la redditività.
- *Allocazione delle risorse tra le aree di business.* La redditività passata di un’unità di business è un indicatore inadeguato per la stima della redditività attesa. Tra gli strumenti forniti dal Pims, l'**esame strategico dell’attrattività** (*strategic attractiveness scan*) valuta l’attrattività di un investimento in base a: a) il tasso di crescita futuro stimato; b) il «par Roi» dell’attività. Questa analisi offre inoltre previsioni sull’«attrattività strategica» dell’investimento in una particolare area di business e sui flussi di cassa attesi.

Determinanti del profitto	Impatto su	
	Roi	Ros
Tasso reale di crescita del mercato <sup>a</sup>	0,18	0,04
Tasso di inflazione	0,22	0,08
Concentrazione degli acquisti	0,02	n.s.
Sindacalizzazione (%)	-0,07	-0,03
<i>Basso volume di acquisti</i>		
poca importanza	6,06	1,63
molta importanza	5,42	2,1
<i>Alto volume di acquisti</i>		
poca importanza	-6,96	-2,58
molta importanza	-3,84	-1,11

Esportazioni – Importazioni (%)	0,06	0,05
Prodotti personalizzati	-2,44	-1,77
Quota di mercato	0,34	0,14
Qualità relativa	0,11	0,05
Nuovi prodotti	-0,12	-0,15
Marketing (% sulle vendite)	-0,52	-0,32
R&S (% sulle vendite)	-0,36	-0,22
Magazzino (% sulle vendite)	-0,49	-0,09
Intensità del capitale immobilizzato	-0,55	-0,10
Modernità degli impianti	0,07	0,05
Utilizzo di capacità	0,31	0,1
Produttività dei dipendenti	0,13	0,06
Integrazione verticale	0,26	0,18
Valutazione scorte con metodo Fifo	1,3	0,62
$R^2$	0,39	0,31
$F$	58,3	45,1
Numero di casi	2.314	2.314

Tabella 3.4. Le equazioni di regressione multipla del Pims: l'impatto delle variabili di settore e delle variabili strategiche sulla redditività.

a. Se, ad esempio, il tasso reale di crescita di mercato di un'attività aumenta di un punto percentuale, secondo l'equazione il suo Roi crescerà dello 0,18% e il suo Ros dello 0,04%.

Fonte: R.D. Buzzell e B.T. Gale, *The Pims Principles: Linking Strategy to Performance*, New York, Free Press, 1987, p. 274.

## RIEPILOGO

Nel [capitolo 1](#) si è osservato che una profonda comprensione dell'ambiente competitivo è un elemento chiave per una strategia di successo. Nonostante il gran numero di influenze esterne che incidono su un'impresa, l'attenzione si è concentrata sull'ambiente settoriale dell'impresa e sulla sua analisi, in modo da valutare la redditività potenziale di un settore e individuare le fonti del vantaggio competitivo. Tale approccio si fonda sullo schema delle cinque forze competitive di Porter, che collega la struttura di un settore all'intensità della concorrenza che si svolge al suo interno e al suo livello di redditività. Sebbene ogni settore sia unico, la concorrenza e la redditività sono il risultato delle influenze sistemiche della struttura del settore. Il modello di Porter fornisce uno schema semplice, ma efficace, per la classificazione degli aspetti rilevanti della struttura di un settore e per la previsione delle loro implicazioni sul comportamento competitivo. La principale applicazione dello schema delle cinque forze di Porter è nella previsione di come i cambiamenti strutturali di un settore influenzano la sua redditività. Una volta compresi i fattori che determinano la redditività di un settore, si

possono individuare le strategie attraverso le quali un'impresa può migliorare l'appetibilità di un settore e posizionarsi adeguatamente rispetto alle diverse forze competitive.

Come la maggior parte degli strumenti di analisi strategica considerati in questo volume, il modello delle cinque forze di Porter è intuitivo. Mentre le sue basi poggiano sostanzialmente sui concetti della teoria microeconomica, le relazioni che esso postula sono semplici e conformi al senso comune. Tuttavia, l'effettivo apprendimento dell'analisi di settore, e del modello di Porter in particolare, deriva dalla sua applicazione. Solo applicando lo schema di Porter all'analisi della concorrenza e alla diagnosi delle cause di un'elevata o di una bassa redditività in un determinato settore si è costretti a misurarsi con le complessità e le criticità del modello. Un problema chiave è l'identificazione del settore in cui un'impresa compete, unitamente all'individuazione dei suoi confini. Basandosi sul principio della sostituibilità e della rilevanza, si possono delineare i confini del settore.

In sostanza, l'analisi di un settore permette di formulare un primo approccio per individuare le fonti del vantaggio competitivo riconoscendo i fattori critici di successo del settore stesso.

Appicare subito gli strumenti dell'analisi di settore è molto utile, non solo nell'ambito del corso di studi di management strategico, ma anche nell'interpretazione degli eventi quotidiani del mondo degli affari. Il valore dello schema di Porter è quello di essere uno strumento pratico: aiuta a comprendere le disparità nella redditività tra settori, a prevedere se un settore avrà la stessa redditività nel futuro, e quali strategie hanno più potenziale per generare profitti.

Attraverso le applicazioni pratiche dello schema si acquisirà anche consapevolezza dei suoi limiti. Nel prossimo capitolo si vedrà come estendere l'analisi del settore e della concorrenza.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

1. Si selezioni un settore ad alta redditività e uno a bassa redditività di quelli riportati nella Tabella 3.1. Sulla base della conoscenza dei settori scelti, si usi il quadro teorico delle cinque forze competitive di Porter per spiegare i motivi per cui, ad

esempio, la redditività è stata elevata in un settore o modesta in un altro.

**2.** Con riferimento al [quadro 3.1](#), si utilizzi il quadro teorico delle cinque forze per spiegare perché negli Stati Uniti la redditività nel settore del tabacco non da fumo è stata così elevata.

**3.** Le forze dominanti che determinano l'evoluzione dell'ambiente economico del settore della telefonia fissa sono la tecnologia e l'intervento statale. Il settore è stato influenzato dall'avvento della fibra ottica (che ha enormemente accresciuto la capacità di trasmissione), dall'impiego di nuove modalità di telecomunicazione (telefonia wireless e via Internet), dalla convergenza tra Tv via cavo e Tv satellitare, e da cambiamenti nella regolamentazione (tra cui l'apertura di infrastrutture a linea fissa a «operatori virtuali»). Usando il quadro competitivo delle cinque forze si mostri qual è stato l'effetto di ciascuno di questi sviluppi sulla competizione e sulla redditività nel settore della telefonia fissa.

**4.** Nel 2018 il settore delle prenotazioni di viaggi online si è consolidato attorno a due leader: Expedia (che aveva acquisito Travelocity, Lastminute.com e Orbiz) e Priceline (che possedeva Booking.com, Kayak e OpenTable). Queste aziende leader di mercato erano in concorrenza con numerose piccole agenzie di viaggio online (ad esempio, Tripadvisor, Traveklzoo, Skyscanner, Ctrip), con agenzie di viaggio tradizionali (Carlson Wagonlit, Tui, American Express, tutte aziende che hanno adottato un modello di business *bricks-and-clicks*) e con le vendite dirette online di compagnie aeree, catene alberghiere e aziende di noleggio auto. Amazon e Google erano considerate probabili entranti del mercato. Le agenzie di viaggio online dipendono dai sistemi di prenotazione computerizzati delle compagnie aeree, come Sabre, Amadeus e Travelport. Si utilizzate lo schema delle cinque forze competitive di Porter per stimare la redditività del settore delle prenotazioni di viaggi online nei prossimi dieci anni.

**5.** Walmart (come Carrefour, Ahold e Tesco) è in competizione in diversi paesi del mondo e ciò nonostante la maggior parte dei consumatori sceglie il proprio rivenditore fra quelli situati entro un raggio di poche miglia dalla propria residenza. Allo scopo di

analizzare la sua redditività e la sua strategia competitiva, Walmart dovrebbe considerare il settore della vendita discount al dettaglio come globale, nazionale o locale?

**6.** Quali potrebbero essere i fattori fondamentali di successo nei settori:

a) della consegna a domicilio della pizza?

b) delle carte di credito (le aziende più importanti del mondo che emettono carte di credito sono Bank of America, JPMorgan Chase, Citibank, American Express, Capital One, Hsbc e Icbc)?

## 4 Dall'analisi di settore all'analisi dei concorrenti

Il progresso economico, nella società capitalista, significa disordine.

Joseph A. Schumpeter

Nel capitolo precedente si è delineato lo schema delle cinque forze competitive di Michael E. Porter e si è mostrata la sua applicazione per l'analisi della concorrenza, la previsione della redditività di un settore e lo sviluppo della strategia. Il modello di Porter è uno degli strumenti di analisi strategica più utili e più diffusi, ma ha anche dei limiti. In questo capitolo si estenderà l'analisi del settore e della concorrenza oltre tali limiti.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ riconoscere i limiti dello schema delle cinque forze competitive di Porter, specialmente nei casi in cui la struttura del settore è instabile e in settori *winner-take-all*;
- ▶ estendere l'analisi del settore per includere il ruolo dei prodotti complementari, degli ecosistemi di imprese e dei modelli di business;
- ▶ comprendere le interazioni competitive applicando gli strumenti e le intuizioni della teoria dei giochi e dell'analisi dei concorrenti.
- ▶ applicare l'analisi di segmentazione e l'analisi dei gruppi strategici per analizzare i settori a un livello disaggregato.

### 4.1 I limiti dell'analisi di settore

#### 4.1.1 Quanto influiscono le differenze settoriali?

Lo schema delle cinque forze competitive di Porter è stato oggetto di due tipi di critiche:

- alcuni ne mettono in discussione i fondamenti teorici e sostengono che l'approccio struttura-comportamento-risultati all'analisi settoriale, su cui si basa lo schema, non è rigoroso (specialmente se paragonato alla robustezza logica e matematica della teoria dei giochi);

- altri hanno sottolineato la sua debolezza empirica. L'ambiente settoriale rappresenta infatti una determinante relativamente poco importante della redditività di un'impresa. Gli studi sulle origini delle differenze di redditività tra imprese hanno generato risultati molto differenti, ma tutti riconoscono che i fattori settoriali spiegano meno del 20% della variabilità del rendimento del capitale investito dalle imprese<sup>97</sup>.

Questi risultati implicano che il settore non ha importanza e che si può relegare l'analisi del settore e della concorrenza a un ruolo subalterno nell'analisi strategica? Certamente no!

È vero invece che le differenze di redditività tra imprese all'interno dello stesso settore sono maggiori delle differenze tra settori diversi, e i consulenti della McKinsey forniscono chiare prove empiriche di ciò<sup>98</sup>. Tuttavia, l'utilità dell'analisi settoriale non ha come presupposto l'importanza relativa delle differenze di redditività intersetoriale e intrasettoriale. L'analisi del settore è importante perché, senza una profonda comprensione del proprio ambiente competitivo, le imprese non possono prendere decisioni sensate. Essa non è rilevante solo per la scelta dei settori in cui operare, ma risulta importante anche per identificare le possibili minacce della concorrenza, i segmenti più allettanti e le fonti del vantaggio competitivo del settore. Ciò nondimeno, è importante riconoscere i limiti dello schema di Porter e, dove possibile, aggiungere nuovi elementi all'analisi di settore.

#### **4.1.2 Ipercompetizione**

Lo schema delle cinque forze competitive di Porter si basa sul presupposto che la struttura del settore determina il comportamento delle imprese che vi competono, il che a sua volta determina la redditività del settore. Tuttavia, la concorrenza mette in moto le forze dell'innovazione e

---

<sup>97</sup> Cfr. R.P. Rumelt, *How Much Does Industry Matter?*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. 3, 1991, pp. 167-185; A.M. McGahan e M.E. Porter, *How Much Does Industry Matter, Really?*, in «Strategic Management Journal», vol. 18, n. s., 1997, pp. 15-30; V.F. Misangyi, H. Elms, T. Greckhamer e J.A. Lepine, *A New Perspective on a Fundamental Debate: A Multi-Level Approach to Industry, Corporate and Business Unit Effect*, in «Strategic Management Journal», vol. 27, n. 6, 2006, pp. 571-590.

<sup>98</sup> Cfr. C. Bradley, A. Dawson e S. Smit, *The Strategic Yardstick That You Can't Afford to Ignore*, in «McKinsey Quarterly», vol. 49, ottobre, 2013, pp. 8-14.

dell'imprenditorialità, anch'esse capaci di trasformare i settori. Joseph A. Schumpeter considerava la concorrenza «un continuo forte vento di distruzione creatrice» in cui le imprese dominanti sono sfidate, e spesso battute, da innovazioni dei rivali<sup>99</sup>.

Secondo Schumpeter la concorrenza è un processo dinamico che trasforma continuamente la struttura del settore e solleva la questione se il comportamento competitivo debba essere considerato come un risultato della struttura del settore o come un suo fattore determinante<sup>100</sup>. A tal riguardo, assume importanza fondamentale la velocità del cambiamento strutturale nel settore: se il ritmo della trasformazione strutturale è veloce allora un approccio basato sul modello delle cinque forze non offre una base di partenza abbastanza solida per prevedere concorrenza e profitabilità.

Nella maggior parte dei settori il processo schumpeteriano di «distruzione creatrice» assomiglia più a una brezza che a una burrasca. Nei settori consolidati le nuove entrate sono poco frequenti e i cambiamenti del livello di concentrazione delle imprese tendono a essere lenti<sup>101</sup>. Un'indagine segnala che «l'evoluzione del processo competitivo [...] è, quanto meno, estremamente lenta»<sup>102</sup>. Il risultato è che, sia a livello d'impresa sia a livello di settore, i profitti tendono a essere durevoli nel lungo periodo<sup>103</sup>.

A ogni modo, oggi la stabilità strutturale di molti settori viene erosa dall'impatto dirompente delle tecnologie digitali e di una crescente internazionalizzazione della concorrenza. Rich D'Aveni sostiene che una caratteristica generale dei settori odierni è l'**ipercompetizione**: «azioni decise e rapide, che consentono alle imprese in competizione di evolvere velocemente per

---

<sup>99</sup> J.A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig, Duncker & Humboldt, 1911; trad. it. *Teoria dello sviluppo economico*, Firenze, Sansoni, 1971.

<sup>100</sup> Cfr. V.R. Jacobson, *The «Austrian» School of Strategy*, in «Academy of Management Review», vol. 17, n. 4, 1992, pp. 782-807; G. Young, K. Smith e C. Grimm, «Austrian» and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance, in «Organization Science», vol. 7, n. s., 1996, pp. 243-254.

<sup>101</sup> Cfr. R. Caves e M.E. Porter, *The Dynamics of Changing Seller Concentration*, in «Journal of Industrial Economics», vol. 29, n. 1, 1980, pp. 1-15; P. Hart e R. Clarke, *Concentration in British Industry*, Cambridge, Cambridge University Press, 1980.

<sup>102</sup> P.A. Geroski e R.T. Masson, *Dynamic Market Models in Industrial Organization*, in «International Journal of Industrial Organization», vol. 5, n. 1, 1987, pp. 1-13 (p. 7).

<sup>103</sup> Cfr. D.C. Mueller, *Profits in the Long Run*, Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

raggiungere [nuove] posizioni di vantaggio ed erodere quelle dei propri rivali»<sup>104</sup>. Se i settori sono ipercompetitivi le loro strutture tendono a essere instabili e le basi del vantaggio competitivo transitorie<sup>105</sup>. Secondo Rita McGrath, «il vantaggio temporaneo è la nuova normalità»<sup>106</sup>.

Nonostante non ci siano un'evidenza empirica convincente che documenti una crescente instabilità strutturale dei settori industriali e un'accelerazione nel processo di erosione del vantaggio competitivo<sup>107</sup>, la percezione comune è che cambiamenti strutturali rapidi stiano avvenendo non più unicamente nel settore dell'alta tecnologia (servizi finanziari, petrolio e gas naturali, taxi e auto con conducente sono tutti settori che hanno subito dei cambiamenti radicali negli ultimi anni). A ogni modo, l'ipercompetizione non rende necessariamente superfluo lo schema delle cinque forze competitive di Porter. Ad esempio, nell'analizzare i drammatici cambiamenti che hanno stravolto la struttura di settori come quello dei pannelli solari, dei prodotti farmaceutici, della vendita al dettaglio e delle telecomunicazioni, lo schema delle cinque forze può servire per prevedere come questi cambiamenti nella struttura di un settore influenzano le forze competitive e quale possa essere il loro impatto sulla redditività delle imprese.

#### 4.1.3 I settori «winner-take-all»

In certi settori le differenze tra i livelli di redditività delle imprese sono così elevate da rendere irrilevante la stessa nozione di «attrattività del settore». Nel settore dei dispositivi mobili Apple ha realizzato un Roe di circa il 30% tra il 2015 e il 2017, mentre la maggior parte dei suoi concorrenti è andata in perdita. In tutta la storia del settore dei videogiochi la quasi totalità dei profitti è stata realizzata dai pochi produttori di console, leader

<sup>104</sup> R.A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press, 1994, pp. 217-218; trad. it. *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1995.

<sup>105</sup> Cfr. R.A. D'Aveni, G.B. Dagnino e K.G. Smith, *The Age of Temporary Advantage*, in «Strategic Management Journal», vol. 31, n. 13, 2010, pp. 1371-1385

<sup>106</sup> R.G. McGrath, *Transient Advantage*, in «Harvard Business Review», giugno, 2013, pp. 62-70 (p. 62).

<sup>107</sup> Cfr. G. McNamara, P.M. Vaaler e C. Devers, *Same As It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition*, in «Strategic Management Journal», vol. 24, n. 3, 2003, pp. 261-278; R.R. Wiggins e T.W. Ruefli, *Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, in «Strategic Management Journal», vol. 26, n. 10, 2005, pp. 887-911.

di mercato (tipicamente Nintendo e Sony). In questi settori sono le quote di mercato a conferire il più importante vantaggio competitivo. Tale vantaggio è spesso il risultato non di economie di scala, ma di effetti positivi di feedback, il più importante dei quali è quello delle **esternalità di rete**. Nelle aste online (dominate da eBay) e nei social media (dominati da Facebook) gli utenti vengono naturalmente attratti dall'impresa che già serve il più alto numero di utenti. In generale, un'impresa con una quota di mercato dominante riesce a convogliare verso di sé risorse che vengono così tolte ai suoi concorrenti. Nel settore delle ricerche online il fatto che sia riuscita ad affermare la propria superiorità su Yahoo!, Excite, Lycos e AltaVista ha permesso a Google di calamitare il grosso delle risorse, consentendole di accelerare con l'innovazione e con l'ottimizzazione della qualità aziendale, tutto ciò anche grazie alle aspettative di ulteriore crescita che ha generato.

In questi settori il leader di mercato può facilmente accaparrarsi tutti i profitti. Gli altri concorrenti potrebbero invece incorrere in perdite per periodi prolungati. Malgrado tale prospettiva ciò che li fa andare avanti è la possibilità di conquistare una posizione dominante nel caso in cui l'attuale impresa leader dovesse fare un passo falso. Nel 2017 le difficoltà che hanno ingolfato il gigante del settore del *ride-sharing* Uber sono state prontamente sfruttate dal suo rivale Lyft. I questi settori *winner-take-all* l'analisi delle dinamiche del vantaggio competitivo ha la precedenza sugli strumenti di analisi settoriale convenzionali. Come si vedrà tra poco, i prodotti complementari giocano un ruolo fondamentale nel generare esternalità di rete.

## 4.2 Estensioni allo schema delle cinque forze: complementi, ecosistemi e modelli di business

Affinché possa soddisfare questo potenziale, l'analisi del settore deve andare oltre i confini dello schema delle cinque forze competitive di Porter. Per comprendere a fondo i comportamenti competitivi delle imprese e le determinanti della redditività è necessario guardare ai settori in maniera più ampia, includendo i prodotti complementari, le catene di valore estese e gli altri attori che fanno parte dell'*ecosistema di imprese*. Allo stesso tempo

occorre però guardare anche in maniera più ristretta: bisogna cioè disaggregare i settori nella loro accezione più ampia ed esaminare la concorrenza all'interno di segmenti specifici e tra particolari gruppi di imprese. Si inizierà considerando le potenziali estensioni dello schema di Porter.

#### **4.2.1 I prodotti complementari: la forza mancante nel modello di Porter**

Lo schema di Porter identifica i fornitori di prodotti e servizi sostitutivi come una delle forze competitive che riducono i profitti disponibili per le imprese di un settore. Qual è però l'effetto dei **prodotti complementari**? Mentre la presenza di prodotti sostitutivi riduce il valore di un prodotto, quella di prodotti complementari lo aumenta: senza cartucce di inchiostro una stampante è inutile, così come un'automobile senza carburante.

Data l'importanza dei prodotti complementari nella maggior parte dei settori, l'analisi dell'ambiente competitivo deve tenerli in considerazione. Il modo più semplice consiste nell'aggiungere una sesta forza al quadro teorico di Porter (Figura 4.1)<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> A.M. Brandenburger e B.J. Nalebuff, *Co-Opétition*, New York, Doubleday, 1996, propongono un quadro teorico alternativo, la rete del valore, per analizzare l'impatto dei beni complementari

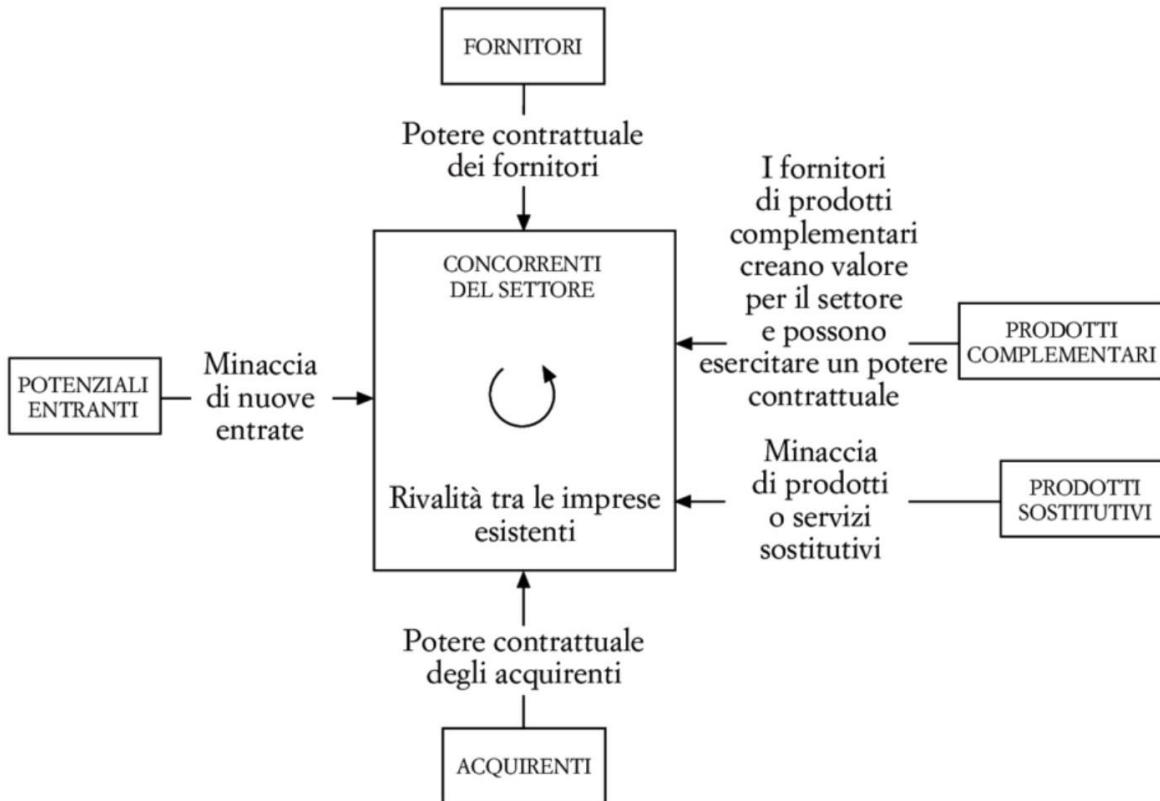


Figura 4.1. Cinque forze, o sei?

Dato che i prodotti complementari hanno effetti opposti rispetto ai beni sostitutivi – aumentando invece che riducendo il valore di un prodotto – la domanda fondamentale diventa: come si ripartisce il valore tra i produttori dei differenti prodotti complementari?

- Durante gli anni '90 Nintendo conseguì enormi profitti con le sue console per videogiochi. Sebbene la quota più consistente dei ricavi e del valore per i consumatori fosse dovuta al software, fornito principalmente da sviluppatori indipendenti, il dominio di Nintendo su questi ultimi – esercitato attraverso il controllo del sistema operativo e della fabbricazione e distribuzione delle cartucce per videogiochi – le consentì di appropriarsi della maggior parte dei profitti dell'intero sistema.
- Nei Pc esiste una simile complementarietà tra hardware e software, ma in questo caso il potere è nelle mani dei fornitori di software, in particolare Microsoft. L'adozione delle architetture aperte da parte di Ibm ha permesso a Windows di Microsoft di diventare uno standard protetto da

diritti brevettuali, mentre i Pc sono stati progressivamente ridotti al rango di *commodity*. Una situazione molto diversa rispetto ai videogiochi, dove i fornitori di hardware mantengono la proprietà e il controllo dei propri sistemi operativi.

Quando due prodotti sono complementari i profitti affluiscono al fornitore che riesce a conseguire la posizione di mercato più forte e a ridurre il valore apportato dall'altro. In che modo? Da un lato, cercando di creare, per il proprio prodotto, una posizione di monopolio, di differenziarlo e di ridurne l'offerta; dall'altro, incoraggiando la concorrenza e la riduzione allo stato di *commodity*, e favorendo un eccesso di capacità produttiva, per il prodotto complementare<sup>109</sup>.

Il dominio di Apple sui suoi fornitori di prodotti complementari – in particolare quelli di applicativi software – ha reso l'iPhone uno dei prodotti proprietari più lucrativi di tutti i tempi. Tale dominio richiede un potere sui fornitori di prodotti complementari che solitamente è esercitato per mezzo della proprietà intellettuale. La proprietà che Apple ha dei suoi sistemi operativi iOs gli consente di scegliere quali applicazioni per il suo iPhone siano offerte e di trattenere il 30% dei ricavi generati da queste. Tale controllo è essenziale sia che il prodotto complementare venga fornito dalla stessa casa madre sia che il prodotto complementare venga fornito da parti terze. Il monopolio di Gillette per le lame dei rasoi e il monopolio dei produttori di stampanti per le cartucce di inchiostro si basano sul controllo che questi soggetti hanno della tecnologia sottostante al sistema principale e alle sue parti consumabili. La produzione interna delle parti consumabili può facilitare questo controllo, ma non è sempre sufficiente. Nestlé fornisce le capsule di caffè per il suo sistema Nespresso, ma una volta scaduti i brevetti non ha potuto prevenire l'ondata di nuovi fornitori di capsule compatibili con le macchine Nespresso<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> Cfr. D.B. Yoffie e M. Kwak, *With Friends Like These: The Art of Managing Complementors*, in «Harvard Business Review», settembre, 2006, pp. 89-98.

<sup>110</sup> Cfr. L. Lucas, *Nespresso's Bitter Taste or Defeat?*, in «Financial Times», 26 aprile 2013.

Come suggeriscono questi esempi, i prodotti basati su tecnologie digitali sollevano questioni interessanti rispetto alla concorrenza e all'appropriazione del profitto. Molti mercati digitali coinvolgono sistemi che comprendono hardware, un sistema operativo, un software applicativo e una connessione a Internet. In questi mercati la concorrenza tende verso **piattaforme** rivali, cioè *le interfacce che collegano i componenti del sistema*. Le piattaforme attraggono i produttori di complementi, talvolta con numeri parecchio alti.

Ad esempio, Android conta oltre 2,8 milioni di app; la vendita al dettaglio online di Amazon riguarda oltre 450 milioni di prodotti diversi nei soli Stati Uniti.

La disponibilità di prodotti complementari crea potenti esternalità di rete: i produttori di complementi avvantaggiano le piattaforme convogliandovi la maggior parte degli utenti; gli utenti avvantaggiano le piattaforme ampliando il numero di prodotti complementari. Come visto, le esternalità di rete sono la fonte principale dei mercati *winner-take-all*. Si tratterà nuovamente delle esternalità di rete e della concorrenza tra piattaforme nel [capitolo 9](#).

#### 4.2.2 Ecosistemi di imprese: gestire la migrazione del valore

Incorporare i fornitori di prodotti complementari è un primo passo per allargare l'analisi del settore al di là delle cinque forze competitive di Porter, ma si può anche andare oltre.

Riconoscendo che l'ambiente in cui l'impresa opera si estende ben oltre i confini convenzionali dei settori industriali, si può allora far riferimento al concetto di **ecosistema di imprese** che descrive la «comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che ha un impatto sull'attività d'impresa»<sup>111</sup>. Questa nozione di «ecosistema» enfatizza le interdipendenze tra i suoi membri e la continua evoluzione del sistema.

---

<sup>111</sup> D.J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (Sustainable) Enterprise Performance*, in «Strategic Management Journal», vol. 28, n. 13, 2007, pp. 1319-1350 (p. 1325).

Michael G. Jacobides mostra come, all'interno di questi sistemi di business, il valore migra tra le sue diverse parti<sup>112</sup>. Tale migrazione è spesso il risultato di forze esterne quali la tecnologia, le legislazioni e i cambiamenti delle preferenze dei consumatori, ma può anche essere influenzata da singole imprese, persino da quelle che non sono in una posizione dominante. La ricerca del valore richiede di identificare potenziali «colli di bottiglia» (*bottlenecks*) all'interno dell'ecosistema, cioè quelle attività che creano un valore per i clienti significativo e che possono essere controllate da un'impresa. Jacobides e John P. MacDuffie offrono le seguenti linee guida:

- *Diventare «guardiani della qualità».* Chi controlla la reputazione di un prodotto? Nel vino, ad esempio, c'è concorrenza a tal riguardo tra viticoltori raggruppati per località (Champagne, Chianti), produttori di vino (Krug, Château Margaux), importatori/distributori (Harveys of Bristol, Berry Bros. & Rudd) e critici («Wine Spectator», «Decanter»). Il controllo, tipicamente, è nelle mani di chi è più prossimo al consumatore, ma non sempre: la campagna di Intel *Intel's Inside* ha dimostrato il potenziale dei fornitori di componenti nello stabilire relazioni dirette con i consumatori.
- *Diventare insostituibili.* La battaglia per l'appropriazione del valore è vinta da coloro che riescono a rendersi insostituibili. In molti settori questi attori sono rappresentati dagli integratori di sistemi. Al contrario, chi contribuisce solo a una piccola parte della catena del valore viene rimpiazzato facilmente. Apple si è specializzata nell'arte dell'«atomizzazione della catena di fornitura», assicurandosi che ciascuno dei suoi fornitori giochi una parte limitata così da poter essere sostituito facilmente.
- *Avvantaggiarsi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti.* Spostamenti nelle preferenze dei clienti possono causare

---

<sup>112</sup> Cfr. M.G. Jacobides, *Strategy Bottlenecks: How Tme Players Can Shape and Win Control of Their Industry Architecture*, in «Insights», vol. 9, n. 1, 2011, pp. 84-91; Id. e J.P. MacDuffie, *How to Drive Value Your Way*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2013, pp. 92-100.

spostamenti di valore all'interno di un ecosistema. Se i consumatori espandono il numero di opzioni di pagamento online che sono disponibili a utilizzare, allora si aprono nuove opportunità per i provider di sistemi di pagamento come Adyen, Worldpay e Square.

- *Ridefinire la catena del valore.* Oltre che a frammentare e integrare la catena del valore, le imprese possono ridefinire i ruoli all'interno di questa. Ikea è riuscita a costruire una catena del valore globale per la produzione di mobili trasferendo la fase di assemblaggio dai produttori ai consumatori.

#### 4.2.3 Utilizzo del «business model» per gestire gli ecosistemi di imprese

Il **modello di business** è un concetto tanto ampiamente usato quanto poco compreso, e ciò non deve sorprendere vista la varietà di modi in cui è stato declinato. In generale, un modello è una descrizione semplificata di una realtà. Dunque, un modello di business rappresenta la *descrizione semplificata di un business*. Esso specifica «la logica centrale per la creazione di valore»<sup>113</sup> oppure «il modo in cui un'attività d'impresa porta valore ai clienti, li induce a pagare per quel valore e converte quei pagamenti in profitto»<sup>114</sup>.

Se ci sia qualcosa di distintivo dietro al concetto di «modello di business», o se si tratti semplicemente di un altro nome per identificare una strategia di business, è materia dibattuta da lungo tempo. Qui non si intende certo risolvere tale diatriba. Si focalizzerà piuttosto l'attenzione su situazioni in cui il concetto di «modello di business» può ampliare l'analisi strategica. Una di esse consiste nella formulazione di strategie per sfruttare le opportunità che offre l'ecosistema di imprese. Un'altra, che si affronterà nel [capitolo 7](#), riguarda l'innovazione strategica.

La ragione per cui i modelli di business sono utili è che la strategia è spesso intesa in un significato troppo ristretto, cioè

---

<sup>113</sup> J. Linder e S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Institute for Strategic Change, Working Paper, maggio, 2000, pp. 1-15 (p. 2).

<sup>114</sup> D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, in «Long Range Planning», vol. 43, nn. 2-3, 2010, pp. 172-194 (p. 172).

come strategia di business volta al conseguimento di un vantaggio di costo o di differenziazione oppure come strategia di gruppo volta alla selezione di settori e alla gestione dei collegamenti tra questi. I modelli di business permettono di prendere in considerazione situazioni di business più complesse e di ampliare le opportunità di business individuate.

La gran parte degli approcci per la selezione e il disegno di modelli di business si basa sull'identificazione delle diverse componenti del modello e sulle maniere alternative di configurare queste componenti. Uno schema molto diffuso è il **Business Model Canvas** (Bmc), che rappresenta l'impresa come un'*infrastruttura* (risorse, attività e partner) che viene applicata sui *clienti* (segmenti di mercato, canali di distribuzione e relazioni con gli stessi clienti) attraverso una *proposta di valore* che genera *ricavi* a un *costo* che consente di realizzare *profitti* (Figura 4.2). Il modello di business di un'impresa rappresenta un insieme coerente di scelte in relazione a ciascuna di queste componenti. Mappando il modello di business su questo canovaccio (*canvas*) è possibile sperimentare strade alternative: come può l'impresa creare nuove configurazioni di business modificando alcune componenti del modello?<sup>115</sup>

Tradizionalmente la maggior parte delle imprese opera per mezzo di modelli di business piuttosto basilari. Ad esempio, il tipico modello di business per un produttore di un bene di consumo consiste nell'aggiungere valore ai materiali e alle componenti acquistati, oltre che nel fornire poi il prodotto finale ai distributori. Modelli di business più elaborati possono coinvolgere i prodotti complementari (ad esempio, il modello «rasoi e lame» utilizzato da Gillette e dai produttori di stampanti a getto d'inchiostro) o possono anche consistere nel fornire gli input invece che l'output (come nel caso di un franchising).

---

<sup>115</sup> Cfr. A. Osterwalder e Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenger*, Hoboken, N.J., Wiley, 2010; trad. it. *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, Milano, Lwsr, 2019.

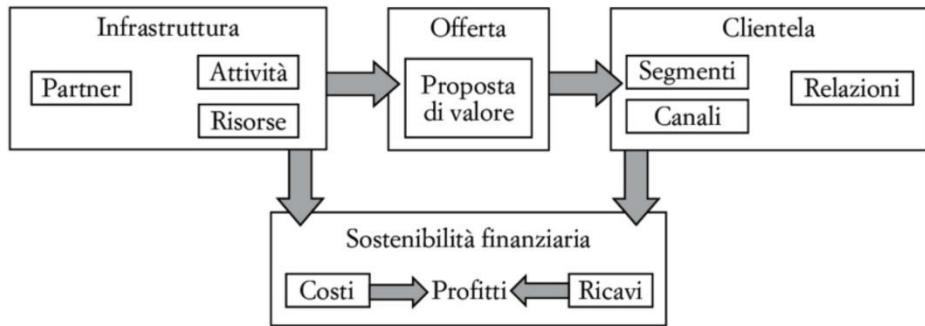


Figura 4.2. Il «Business Model Canvas».

Le tecnologie digitali, avendo causato l'emergere di complessi ecosistemi di imprese, offrono le più disparate opportunità per definire diversi modelli di business. Poiché i settori più maturi vengono spesso travolti dalle tecnologie digitali, per le imprese tradizionali la sfida è quella di trovare dei modelli di business che consentano a esse di sostituirsi alle imprese rese obsolete dalla nuova concorrenza. Le agenzie di viaggio sono passate da un business basato sulle commissioni di vendita a uno incentrato sulle tariffe in quanto fornitori di servizi personalizzati per i viaggiatori; gli editori di quotidiani hanno sperimentato diversi modelli di remunerazioni online: contenuto gratuito/pubblicità a pagamento, *freemium* (accesso libero a contenuti base/accesso a pagamento per i contenuti premium), accesso misurato e vari mix di questi.

I modelli di business più elaborati che sfruttano le opportunità disponibili in ecosistemi digitali più complessi sono esemplificati da Google ([quadro 4.1](#)). Come mostrato in relazione a Ryanair, anche molti settori maturi sono caratterizzati da complessi ecosistemi di imprese che offrono opportunità per delineare modelli di business che sfruttino le relazioni tra le diverse organizzazioni partner.

#### QUADRO 4.1.

#### Modelli di business per ecosistemi complessi: Google e Ryanair

*Google*

Al cuore della strategia di Google c'è un modello di business per cui l'utilizzo gratuito del motore di ricerca supporta la presenza di inserzioni pubblicitarie a pagamento: più di due terzi dei ricavi della compagnia madre di Google, la Alphabet, sono infatti

generati dalle inserzioni presenti sui siti web e sulle applicazioni di Google. Comunque, l'intero modello di business di Google è più ampio e include anche:

- l'utilizzo delle sue competenze nella gestione delle inserzioni e delle relazioni con gli inserzionisti per piazzare altre inserzioni in siti web fornitori di contenuti (*Adsense*);
- la raccolta di enormi quantità di dati sugli utenti che consentono un indirizzamento più preciso delle inserzioni;
- la preservazione delle proprie competenze in merito alla raccolta dati sulle ricerche offrendo un proprio browser per la navigazione web (*Chrome*) e i propri sistemi operativi (*Android*, *Chrome Os*);
- il mantenimento del dominio delle inserzioni pubblicitarie online lanciando prodotti che fanno concorrenza ad Apple, a Facebook e a Microsoft).

### Ryanair

Al cuore della strategia di Ryanair c'è il modello di business delle compagnie aeree low-cost, esteso da Ryanair per sfruttare le molteplici fonti di guadagno generate dall'insieme dei partner (Figura 1.3). Alcuni elementi del modello di business di Ryanair comprendono:

- *unbundling* estremo; oltre a pagare il biglietto aereo, i passeggeri vengono indotti a pagare per servizi come l'assegnazione dei posti, il bagaglio a bordo, l'imbarco prioritario, servizi food e beverage, ecc.;
- sovvenzioni da aeroporti e istituzioni ed enti locali (che incentivano la compagnia aerea ad aprire e a mantenere rotte specifiche);
- commissioni sulle vendite dei partner che offrono servizi e prodotti complementari come noleggio auto, hotel, biglietti per teatri ed eventi sportivi, perfino la vendita di biglietti aerei di altre compagnie (ad esempio, Air Europa);
- contenuti pubblicitari sul sito di Ryanair, sul magazine di bordo e sul retro dei sedili.

*Fonte:* A. Afuah, *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*, London, Routledge, 2014; Ryanair Holding Plc, *Annual Report*, 2017.

#### **4.2.4 Ecosistemi di imprese: il «Value-Capture Model»**

Un approccio, variamente descritto come **modello di cattura del valore** (*Value-Capture Model*, Vcm), «strategia fondata sul valore» (*Value-Based Strategy*, Vbs), o «modello biformale» (*Bi-form Model*, Bm), introdotto inizialmente da Adam M. Brandenburger e Harborne W. Stuart Jr<sup>116</sup>, si è successivamente sviluppato in uno schema di analisi strategica che combina ampiezza di respiro e rigore analitico. Tale schema concepisce l'impresa come immersa in un'ampia rete di transazioni tra parti differenti. L'approccio si prefigge la definizione dei limiti

dell'ammontare di valore di cui un'impresa si può appropriare. Il limite massimo è determinato dall'ammontare di valore che l'impresa può generare all'interno della sua rete attuale, che corrisponde alla quantità per la quale il valore totale creato all'interno della rete diminuirebbe se l'impresa uscisse dalla stessa rete. Il limite inferiore è invece determinato dalla quantità di valore che l'impresa potrebbe aggiungere a una rete di business alternativa.

Secondo questo schema la decisione strategica di un'impresa concerne soprattutto gli investimenti in quelle risorse e competenze che possono influenzare il valore che la stessa può catturare. Queste decisioni riguardano due tipi di azioni:

- le azioni che accrescono il valore realizzabile dall'impresa se aumentasse il valore massimo che l'impresa potrebbe aggiungere o alla sua rete esistente o a una rete alternativa; concretamente, si tratta di investimenti con un proposito concorrenziale;
- le azioni che determinano la quantità di valore che gli altri membri della rete sarebbero disponibili a concedere

---

<sup>116</sup> Cfr. A.M. Brandenburger e H.W. Stuart Jr, *Value-Based Business Strategy*, in «Journal of Economics & Management Strategy», vol. 5, n. 1, 1996, pp. 5-24.

all’impresa; queste sono azioni compiute con un proposito persuasivo<sup>117</sup>.

Studi recenti sul *value capture* hanno cercato di misurare il valore creato e catturato e di esplorare attraverso quali strategie ha luogo la stessa creazione e cattura del valore<sup>118</sup>.

## 4.3 Le interazioni competitive: teoria dei giochi e analisi dei concorrenti

### 4.3.1 La teoria dei giochi

Le principali critiche allo schema delle cinque forze competitive di Porter sono la sua staticità e l’incapacità di tenere in considerazione le interazioni competitive tra le imprese. Una caratteristica fondamentale di ogni situazione strategica è infatti l’*interdipendenza*: le decisioni prese da ciascun attore dipendono dalle decisioni sia prese effettivamente sia soltanto anticipate dagli altri attori. Relegando la concorrenza al ruolo di variabile in posizione intermedia che collega la struttura del settore con la redditività, l’analisi delle cinque forze competitive offre una limitata comprensione della concorrenza come processo decisionale interagente fra imprese rivali. La **teoria dei giochi** consente di descrivere questa interazione competitiva, permettendo di:

**1.** collocare le decisioni strategiche in una cornice di riferimento offrendo una struttura, un insieme di concetti e una terminologia che consentono di descrivere una situazione competitiva in risposta alle seguenti domande:

- Chi sono i giocatori?
- Quali sono le opzioni di ciascun giocatore?
- Quali saranno gli esiti (*payoffs*) risultanti da ogni combinazione delle opzioni?
- Qual è la sequenza delle decisioni?

**2.** prevedere l’esito delle situazioni competitive e individuare le scelte strategiche ottimali in situazioni di rivalità e negoziazione.

---

<sup>117</sup> Cfr. M.D. Ryall, *The New Dynamics of Competition*, in «Harvard Business Review», giugno, 2013, pp. 80-87.

<sup>118</sup> Cfr. J. Gans e M.D. Ryall, *Value Capture Theory: A Strategic Management Review*, in «Strategic Management Journal», vol. 38, n. 1, 2017, pp. 17-41.

In tal modo la teoria dei giochi consente una comprensione delle principali tematiche strategiche che va ben al di là della pura intuizione. I modelli semplici (ad esempio, il cosiddetto «dilemma del prigioniero») permettono di prevedere gli esiti della cooperazione e di confrontarli con quelli della concorrenza, mentre i giochi più complessi consentono di effettuare un’analisi degli effetti della reputazione<sup>119</sup>, della dissuasione<sup>120</sup>, dell’informazione<sup>121</sup> e del *commitment*<sup>122</sup>, specialmente in presenza di giochi ripetuti. In particolare, la teoria dei giochi può indicare le strategie per migliorare la struttura e l’esito del gioco attraverso la manipolazione dei risultati relativi ai diversi giocatori<sup>123</sup>.

La teoria dei giochi è stata usata per analizzare un ampio spettro di situazioni concorrenziali: la crisi dei missili di Cuba del 1962<sup>124</sup>, la rivalità fra Boeing e Airbus<sup>125</sup>, le tattiche di gara nel campionato Nascar<sup>126</sup>, le vendite all’asta di frequenze per telecomunicazioni<sup>127</sup>, la crisi finanziaria del 2008<sup>128</sup> e le determinanti evolutive del piumaggio di certi uccelli maschi<sup>129</sup>. In termini di concorrenza tra le imprese, la teoria dei giochi indica i seguenti cinque tipi di comportamento strategico attraverso cui

---

<sup>119</sup> Cfr. K. Weigelt e C.F. Camerer, *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, in «Strategic Management Journal», vol. 9, n. 5, 1988, pp. 137-142.

<sup>120</sup> Cfr. A.K. Dixit, *The Role of Investment in Entry Deterrence*, in «Economic Journal», vol. 90, n. 357, 1980, pp. 95-106.

<sup>121</sup> Cfr. P. Milgrom e J. Roberts, *Informational Asymmetries, Strategic Behavior, and Industrial Organization*, in «American Economic Review», vol. 77, n. 2, 1987, pp. 184-193; J. Tirole, *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, Mass., The Mit Press, 1988; trad. it. *Teoria dell’organizzazione industriale*, Milano, Hoepli, 1991.

<sup>122</sup> Cfr. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York, The Free Press, 1991; trad. it. *Commitment. La dinamica della strategia*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1993.

<sup>123</sup> Cfr., ad esempio, A.K. Dixit e B.J. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, New York, Norton, 1991; trad. it. *Io vinco, tu perdi. Strategie di successo nel business e nella vita*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1993; J. McMillan, *Games, Strategies, and Managers*, Oxford, Oxford University Press, 1992.

<sup>124</sup> Cfr. G. Allison e P. Zelikow, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, II ed., New York, Longman, 1999.

<sup>125</sup> Cfr. B.C. Esty e P. Ghemawat, *Airbus vs. Boeing in Superjumbos: A Case of Failed Preemption*, Harvard Business School, Working Paper n. 61, 2002.

<sup>126</sup> Cfr. D. Ronfert, *Social Science at 190 Mph on Nascar’s Biggest Superspeedways*, in «First Monday», vol. 5, n. 2, 2000.

<sup>127</sup> Cfr. B. Schiffman, *Spectrum Auctions Pits Google’s Game Theorists against the Fcc’s*, in «Wired», 11 novembre 2007.

<sup>128</sup> Cfr. J. Cassidy, *Rational Irrationality*, in «The New Yorker», 5 ottobre 2009.

<sup>129</sup> Cfr. J.M. Smith, *Sexual Selection and the Handicap Principle*, in «Journal of Theoretical Biology», vol. 57, n. 1, 1976, pp. 239-242.

influenzare i risultati competitivi: la *cooperazione*, la *dissuasione*, il *commitment*, il *cambiamento della struttura del gioco* e i *segnali*.

► **Cooperazione.** Uno dei maggiori meriti della teoria dei giochi è la sua capacità di ricoprendere sia fenomeni di competizione sia fenomeni di cooperazione. Mentre lo schema delle cinque forze competitive di Porter dà molta importanza alle relazioni competitive tra imprese, il concetto di «coopetizione» (*co-opetition*), dello stesso Brandenburger e di Barry J. Nalebuff, riconosce il carattere dualistico, competitivo/cooperativo, delle relazioni fra imprese<sup>130</sup>. Anche se alcune relazioni sono prevalentemente competitive (Coca-Cola e Pepsi) e altre prevalentemente cooperative (Intel e Microsoft), non esiste una semplice dicotomia fra «competizione» e «cooperazione»: tutte le relazioni aziendali combinano elementi di entrambe.

Nonostante la loro intensa rivalità Coca-Cola e Pepsi cooperano su diversi fronti, fra i quali l'adozione di decisioni condivise per quanto riguarda le vendite di bevande gassate all'interno delle scuole, i problemi ambientali e la salute dei clienti. Possono anche coordinarsi nella determinazione del prezzo e in merito al lancio di un prodotto<sup>131</sup>. Exxon e Shell si sono date battaglia per più di un secolo per la leadership del settore petrolifero mondiale. Allo stesso tempo cooperano in diverse joint venture. Il fatto che concorrenti diversi siano favorevoli a raggrupparsi – gli antiquari del Bermondsey Market a Londra o gli studi cinematografici di Hollywood – mette in luce l'interesse comune di imprese in competizione nel far crescere la dimensione del mercato e nello sviluppare le sue infrastrutture.

Anche se la cooperazione solitamente risulta avere esiti migliori per imprese rivali, il livello di comunicazione e fiducia necessario per evitare l'insorgere di dinamiche competitive è difficile da raggiungere. Il gioco del dilemma del prigioniero analizza questa situazione, ma mette in evidenza anche le iniziative strategiche

---

<sup>130</sup> Cfr. Brandenburger e Nalebuff, *Co-Opetition*, cit.

<sup>131</sup> Cfr. T. Dhar, J.-P. Chavas, R.W. Cotterill e B.W. Gould, *An Econometric Analysis of Brand-Level Strategic Pricing Between Coca-Cola Company and PepsiCo*, in «Journal of Economics and Management Strategy», vol. 14, n. 4, 2005, pp. 905-931.

attraverso le quali un attore può trasformare il gioco in modo da raggiungere un risultato cooperativo ([quadro 4.2](#)).

► **Dissuasione.** Come si può vedere nel quadro 4.2, per cambiare l'equilibrio di un gioco attraverso la modifica degli esiti si può far ricorso alla dissuasione, la logica sottostante alla quale consiste nell'imporre agli altri attori dei costi nel caso in cui adottino comportamenti considerati non desiderabili. Sancendo che i disertori sarebbero stati fucilati, l'esercito britannico fornì un forte incentivo ai suoi soldati a prendere parte all'avanzata contro le trincee tedesche, solidamente fortificate, durante la Prima guerra mondiale.

Per essere efficace la dissuasione deve essere credibile. Se impartire la punizione risulta costoso oppure spiacevole per la parte che ha formulato la minaccia, questa manca di credibilità. Minacciare un potenziale entrante con una guerra di prezzo solitamente manca di credibilità dato che ciò infliggerebbe più danni all'impresa dominante che alla nuova entrante.

L'investimento in capacità produttiva in eccesso può rappresentare uno strumento efficace per scoraggiare l'ingresso. Prima della scadenza dei suoi brevetti NutraSweet, Monsanto operò ingenti investimenti in capacità produttiva non strettamente necessaria allo scopo di scoraggiare i produttori di aspartame generico<sup>132</sup>.

Tuttavia, la dissuasione funziona solo quando gli avversari possono essere dissuasi. Una delle principali debolezze della «guerra al terrore» di George W. Bush stava nella forte motivazione ideologica dei terroristi, pressoché insensibili alla dissuasione<sup>133</sup>.

► **Commitment.** Affinché la dissuasione sia efficace deve essere supportata da una qualche forma di impegno esplicito. Il *commitment* implica l'eliminazione di opzioni strategiche: «costringere un'organizzazione a un determinato corso degli eventi futuri»<sup>134</sup>. Quando distrusse le sue navi all'arrivo in

---

<sup>132</sup> Cfr. A.M. Brandenburger, M. Costello e J. Kou, *Bitter Competition: Holland Sweetener Co. vs. Nutrasweet (A)*, Harvard Business School, Case n. 794079, 1994.

<sup>133</sup> Cfr. D.K. Levine e R.A. Levine, *Deterrence in the Cold War and the War on Terror*, in «Defence and Peace Economics», vol. 17, n. 6, 2006, pp. 605-617.

<sup>134</sup> D.N. Sull, *Managing by Commitments*, in «Harvard Business Review», giugno, 2003, pp. 82-91 (p. 83).

Messico nel 1519, Hernán Cortés segnalò, sia a Montezuma sia alle sue truppe, che non esisteva alternativa alla conquista dell’Impero azteco. Appena Airbus decise di costruire il suo superjumbo A380, era fondamentale segnalare il proprio coinvolgimento nel progetto. Tra il 2000 e il 2002 Airbus destinò una grande quantità di risorse alla pubblicizzazione dell’aereo, ben prima di aver completato la fase di progettazione, per incoraggiare le compagnie aeree a effettuare degli ordini e per scoraggiare Boeing a sviluppare un modello concorrente.

Se i propositi manifestati fanno emergere la disponibilità a impegnarsi in una concorrenza aggressiva si parla di **hard commitment**. Un’impresa può però anche manifestare propositi volti a evitare una concorrenza aggressiva, il cosiddetto **soft commitment**. Ad esempio, l’impegno di un’azienda a raggiungere determinati livelli di profitto nell’anno seguente è considerato *soft commitment*: segnalerebbe il suo desiderio di evitare iniziative competitive o reazioni aggressive.

► **Cambiamento della struttura del gioco.** Strategie creative possono cambiare la struttura del gioco competitivo. Un’impresa può cercare di modificare la struttura del settore in cui opera per aumentarne la redditività potenziale o per incamerare una quota maggiore dei profitti disponibili. Attraverso alleanze e accordi con i concorrenti è possibile, ad esempio, aumentare il valore della posta in gioco accrescendo le dimensioni del mercato e realizzando barriere comuni contro i potenziali nuovi entranti. Possono essere tante le opportunità per convertire un gioco con un vincitore e un perdente (*win-lose*) – o anche con due perdenti (*lose-lose*) – in un gioco con due vincitori (*win-win*) se i rivali si accordano su soluzioni cooperative.

In alcuni casi per un’impresa può essere vantaggioso aiutare i propri concorrenti. Quando nel giugno 2014 ha reso disponibili ai concorrenti i propri brevetti, Tesla ha scommesso sulla possibilità che qualunque erosione del proprio vantaggio competitivo sarebbe stata controbilanciata dai benefici derivanti dall’espansione del mercato delle auto elettriche e dall’incoraggiamento per l’adozione su larga scala delle proprie tecnologie rispetto alla progettazione della batteria e del suo

sistema di ricarica<sup>135</sup>. Come si vedrà nel [capitolo 9](#), le battaglie sugli standard prevedono anche la possibilità di sacrificare deliberatamente i margini di profitto pur di assumere una posizione di mercato dominante.

► **Segnali.** Le reazioni competitive dipendono da come un concorrente percepisce l'iniziativa del proprio rivale. Le comunicazioni selettive di informazioni ai concorrenti (o ai clienti) destinate a influenzare la loro percezione, e quindi a provocare o a evitare determinati tipi di reazioni, sono denominate «segnali»<sup>136</sup>. L'uso di informazioni false è molto diffuso nelle strategie militari. Nel 1943 l'intelligence militare britannica utilizzò un cadavere vestito da ufficiale di marina provvisto di documenti falsi per convincere l'Alto comando tedesco che lo sbarco degli Alleati sarebbe avvenuto in Grecia e non in Sicilia<sup>137</sup>.

Le minacce sono credibili quando sono sostenute dalla reputazione dell'azienda<sup>138</sup>. Anche se l'attuazione delle minacce è costosa e provoca una diminuzione della redditività a breve termine, può comunque far acquisire all'azienda una reputazione di aggressività tale da dissuadere i concorrenti in futuro. I vantaggi derivanti da una reputazione di aggressività possono essere particolarmente importanti per aziende diversificate, la cui reputazione si trasferisce da un mercato all'altro<sup>139</sup>: le lunghe battaglie condotte da Procter & Gamble per accaparrarsi più quote di mercato possibili per quanto riguarda pannolini per bambini e prodotti per la pulizia della casa le sono valse una reputazione di inflessibilità che la protegge dagli attacchi della concorrenza in altri mercati.

---

<sup>135</sup> Cfr. R.M. Grant, *Tesla Motors: Disrupting the Auto Industry*, in Id., *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, IX ed., Hoboken, N.J., Wiley, 2016, pp. 579-596.

<sup>136</sup> Per una rassegna delle ricerche sui segnali competitivi cfr. O. Heil e T.S. Robertson, *Toward a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. 6, 1991, pp. 403-418.

<sup>137</sup> Cfr. B. Macintyre, *Operation Mincemeat: The True Spy Story that Changed the Course of World War II*, London, Bloomsbury, 2010; trad. it. L'uomo che non c'era, Milano, Mondadori, 2012.

<sup>138</sup> Cfr. K. Weigelt e C. Camerer, *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, in «Strategic Management Journal», vol. 9, n. 5, 1988, pp. 443-454.

<sup>139</sup> Cfr. P. Milgrom e J. Roberts, *Predation, Reputation, and Entry Deterrence*, in «Journal of Economic Theory», vol. 27, n. 2, 1982, pp. 280-312.

I segnali possono essere usati anche per comunicare il desiderio di cooperare. L'annuncio di una variazione dei prezzi può facilitare comportamenti collusivi nella determinazione dei prezzi fra imprese<sup>140</sup>.

*Quanto è utile la teoria dei giochi?* Il grande pregio della teoria dei giochi è il suo rigore: grazie a essa l'analisi dei comportamenti competitivi può essere fondata su solide basi teoriche.

Tuttavia, il prezzo da pagare per il rigore teorico è la limitata applicabilità al mondo reale. La teoria dei giochi fornisce previsioni chiare in situazioni stilizzate che comprendono poche variabili esterne e ipotesi molto stringenti. Quando viene applicata a situazioni più complesse (e più realistiche) la teoria dei giochi spesso fornisce risultati caratterizzati da assenza di equilibrio o da una molteplicità di equilibri. Questi risultati sono inoltre molto spesso sensibili a piccoli cambiamenti negli assunti iniziali. In generale, la teoria dei giochi non si è sviluppata fino al punto di consentire di rappresentare reali situazioni di business con un livello di dettaglio tale da generare chiare raccomandazioni strategiche<sup>141</sup>.

La teoria dei giochi è più utile per spiegare il passato che per prevedere il futuro. Nell'identificare le ragioni del dominio di Nintendo nel settore dei videogiochi negli anni '80, degli sforzi di Monsanto per prolungare la leadership di mercato del NutraSweet oltre la scadenza dei suoi brevetti, o della strategia di Airbus per strappare la leadership di mercato a Boeing, la teoria dei giochi fornisce illuminanti intuizioni sulla situazione competitiva e una profonda comprensione della base razionale delle strategie adottate. Tuttavia, ai fini della previsione dei risultati e della formulazione delle strategie si è rivelata molto meno esaltante. Ad esempio, il ricorso alla teoria dei giochi da

---

<sup>140</sup> Cfr. L. Miller, S.P. Schnnars e V.L. Vaccaro, *The Provocative Practice of Price Signaling: Collusion versus Cooperation*, in «Business Horizons», vol. 36, n. 4, 1993, pp. 59-65.

<sup>141</sup> A proposito della capacità della teoria dei giochi di prevedere quasi ogni soluzione di equilibrio (il cosiddetto «problema del vaso di Pandora») cfr. C.F. Camerer, *Does Strategy Research Need Game Theory?*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. s., 1991, pp. 137-152; S. Postrel, *Burning Your Britches Behind You: Can Policy Scholars Bank on Game Theory?*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. s., 1991, pp. 153-155.

parte degli Stati Uniti e dei paesi europei nelle vendite all'asta di frequenze per telecomunicazioni ha avuto esiti incerti<sup>142</sup>.

In quali casi allora la teoria dei giochi può essere di aiuto ai manager? Come tutte le astrazioni e i modelli, la teoria dei giochi è utile non perché dà delle risposte, ma perché può aiutare a comprendere le situazioni. Fornisce una serie di strumenti per strutturare la visione dell'interazione competitiva. Individuando gli attori di un gioco, le scelte decisionali disponibili a ciascun giocatore e le implicazioni in termini di performance di ciascuna combinazione di decisioni si può disporre di un quadro sistematico per esplorare le dinamiche della concorrenza. Più importante ancora, conoscendo la struttura del gioco a cui di partecipa si ha una base per valutare la possibilità di modificarlo e per ponderare i probabili esiti dei cambiamenti che si introducono.

La teoria dei giochi continua a svilupparsi rapidamente. In particolare, il *Value Capture Model* (Vcm), che è stato discussso in precedenza e che ha mostrato un buon potenziale di base per lo sviluppo di uno schema generale di analisi strategica, ha le sue fondamenta nella teoria dei giochi. In diversi punti di questo volume si farà ricorso alla teoria dei giochi, specialmente per esplorare le dinamiche competitive in mercati altamente concentrati. Nella formulazione della strategia, tuttavia, non si enfatizzerà tanto il raggiungimento di una posizione di vantaggio attraverso azioni che influenzano il comportamento dei concorrenti, quanto piuttosto la trasformazione di giochi competitivi mediante il conseguimento di posizioni di vantaggio competitivo unilaterale. La teoria dei giochi si occupa prevalentemente di situazioni competitive dove giocatori molto simili dispongono di una gamma di opzioni strategiche (relative di solito a cambiamenti nei prezzi, budget pubblicitari, decisioni in ordine alle capacità produttive e all'introduzione di nuovi prodotti) e in cui l'esito finale dipende in larga misura dalla sequenza delle mosse, dai segnali, dai bluff e dalle minacce. La

---

<sup>142</sup> Cfr. G.F. Rose e M. Loyd, *The Failure of Fcc Spectrum Auctions*, Washington, D.C., Center for American Progress, Maggio, 2006; P. Klemperer, *How Not to Run Auctions: The European 3G Mobile Telecom Auctions*, in «European Economic Review», vol. 46, nn. 4-5, 2002, pp. 829-845.

discussione non si concentrerà tanto sulla gestione delle interazioni competitive, quanto piuttosto sul conseguimento di un vantaggio competitivo sfruttando i fattori che caratterizzano in modo unico ciascuna impresa.

#### **QUADRO 4.2.**

#### **Il dilemma del prigioniero**

Nel gioco classico del dilemma del prigioniero ci sono due tizi, sospettati di aver commesso un crimine, che vengono arrestati e interrogati separatamente. Il dilemma consiste nella possibilità che ognuno di loro tradisca l'altro, con il risultato che entrambi finiscono in prigione, mentre, se avessero tacito, entrambi sarebbero stati rilasciati per assenza di prove.

Il dilemma si presenta nella maggior parte delle situazioni competitive: ognuno potrebbe trovarsi in una posizione migliore se colludesse con l'altro. Si consideri la concorrenza fra Coca-Cola e Pepsi in Ecuador, ad esempio, dove entrambe hanno la possibilità di scegliere fra un livello di spesa pubblicitaria elevato e uno più basso. La Figura 4.3 illustra i *payoffs* per ciascuna impresa.

		BUDGET PUBBLICITARIO COCA-COLA	
		Ridotto	Elevato
		10	15
BUDGET PUBBLICITARIO PEPSI	Ridotto	10	-2
	Elevato	-2	4
		15	4

*Figura 4.3. La spesa pubblicitaria di Coca-Cola e Pepsi: il dilemma del prigioniero.*  
Nota: In ogni cella la cifra in basso a sinistra è il payoff in milioni di dollari di Pepsi; quella in alto a destra il payoff in milioni di dollari di Coca-Cola.

È chiaro che per entrambe le aziende la soluzione migliore sarebbe mantenere basse le spese (questo esito corrisponde alla cella in alto a sinistra). In assenza di cooperazione, tuttavia, entrambe le imprese sceglieranno livelli di spesa elevati (cella in basso a destra): ciascuna di esse, infatti, teme che una scelta diversa si scontrerebbe con la decisione opposta della rivale, che tenterebbe di trarre vantaggio dall'adottare un budget

pubblicitario elevato. La scelta max/min (in cui ogni impresa sceglie la strategia che massimizza il *payoff* minimo) che ne deriva è un equilibrio di Nash: nessun agente può aumentare il proprio *payoff* cambiando strategia in maniera unilaterale. Anche se fosse possibile colludere ne risulterebbe un equilibrio instabile a causa degli incentivi a imbrogliare il concorrente. Questo, ad esempio, è un problema costante per l’Opec, dato che i paesi membri dapprima si accordano sulle quote di produzione ma in seguito tendono a non rispettarle.

In che modo un’impresa può sfuggire al dilemma del prigioniero? Una possibile risposta consiste nel passare da un gioco su un singolo periodo (un’unica transazione) a un gioco ripetuto. Nell’esempio precedente di concorrenza sulla pubblicità, una prospettiva multiperiodo permette alle aziende di riconoscere la futilità di campagne pubblicitarie che semplicemente si annullano a vicenda. Nel caso della relazione tra un fornitore e un acquirente, dove il tipico equilibrio è un prodotto di bassa qualità a un prezzo contenuto, il passaggio da una relazione costituita da un’unica transazione a una relazione di vendita a lungo termine dà al fornitore l’incentivo a offrire un prodotto di qualità migliore e al compratore l’incentivo a pagare un prezzo che riflette questa migliore qualità.

Una seconda soluzione consiste nel modificare i *payoffs* ricorrendo alla dissuasione. Nel classico dilemma del prigioniero la mafia può spostare l’equilibrio dalla situazione: la minaccia di vendette e faide spietate induce facilmente i sospettati a rispettare il codice del silenzio. Analogamente, se Coca-Cola e Pepsi paventassero reciprocamente l’ipotesi ostile di adottare un’aggressiva politica dei prezzi nel caso una delle due tentasse di trarre vantaggio dal varo di un elevato budget pubblicitario, allora l’equilibrio potrebbe spostarsi nella cella in alto a sinistra.

#### **4.3.2 L’analisi dei concorrenti**

In settori con un grado di concentrazione elevato la caratteristica fondamentale dell’ambiente competitivo di un’impresa è probabilmente il comportamento dei suoi concorrenti più prossimi. Per quanto riguarda i prodotti per la pulizia della casa l’ambiente settoriale di Unilever è dominato dalla strategia di

Procter & Gamble. Lo stesso vale, ad esempio, per le bevande analcoliche (Coca-Cola e Pepsi), i motori a reazione (General Electric, United Technologies e Rolls-Royce) e i periodici di informazione finanziaria («Bloomberg» e «Reuters»). I mercati locali presentano una situazione simile: l'ambiente competitivo del caffè Costa vicino a casa è dominato dalla presenza di uno Starbucks dall'altro lato della strada. Mentre la teoria dei giochi fornisce un apparato formalistico per l'analisi dell'interazione competitiva fra un numero ridotto di imprese rivali, per la maggior parte dei contesti di decisione strategica può essere sufficiente prevedere il comportamento dei concorrenti usando un approccio meno formalizzato e più basato sulla realtà. È ora giunto il momento di vedere come si possono acquisire informazioni sui concorrenti e come utilizzare tali informazioni per prevederne il comportamento.

► **Le informazioni sui concorrenti.** Questo punto comporta la raccolta e l'analisi sistematica delle informazioni disponibili sulle aziende rivali per orientare il processo decisionale. Si propone tre scopi principali:

1. prevedere le strategie e le decisioni future dei concorrenti;
2. prefigurare le probabili reazioni di un concorrente alle iniziative strategiche di un altro concorrente;
3. determinare come può essere influenzato il comportamento dei concorrenti per renderlo più favorevole per qualcuno.

Dietro questi tre scopi vi è l'obiettivo primario di comprendere le intenzioni dei concorrenti per prevedere le loro reazioni ai cambiamenti ambientali e alle loro mosse competitive. Per comprendere i concorrenti è importante avere informazioni su di loro. La raccolta sistematica di informazioni sui concorrenti è un settore in forte sviluppo, con società di consulenza specializzate, associazioni professionali e una letteratura in grande crescita<sup>143</sup>. Grossso modo una grande impresa americana su quattro ha una propria unità organizzativa per la raccolta di informazioni sui concorrenti.

---

<sup>143</sup> Tra gli altri cfr., ad esempio, J.D. Underwood, *Competitive Intelligence for Dummies*, Hoboken, N.J., Wiley, 2014.

Il confine tra la legittima raccolta di informazioni sulla concorrenza e l'illegale spionaggio industriale è incerto. La differenza tra informazione pubblica e informazione privata non è sempre chiara. Le leggi sui segreti industriali non sono di grande aiuto, essendo molto meno precise delle leggi che riguardano brevetti e proprietà intellettuali. In aggiunta ai casi più noti di furto di segreto industriale<sup>144</sup>, alcune imprese cinesi e agenzie governative sono state accusate di spionaggio illegale perpetrato in modo sistematico<sup>145</sup>.

► **Uno schema per prevedere il comportamento dei concorrenti.** La conoscenza dei concorrenti non è soltanto un problema di raccolta di informazioni; è anzi probabile che le informazioni siano troppe piuttosto che troppo poche. Occorre quindi un approccio sistematico che renda chiaro quali informazioni sono necessarie e per quali scopi verranno utilizzate. L'obiettivo è capire il concorrente. Una caratteristica dei grandi generali, da Annibale a Patton, è stata la loro capacità di andare al di là delle informazioni militari e di «entrare dentro la testa» dei comandanti che avevano di fronte. A tal proposito, Michael E. Porter propone stavolta uno schema in quattro parti per prevedere il comportamento dei concorrenti (Figura 4.4).

---

<sup>144</sup> Cfr. D. Hubbs, *10 of the Most Infamous Cases of Industrial Espionage*, in «Extreme», 19 febbraio 2015, <https://www.therichest.com/rich-list/10-of-the-most-infamous-cases-of-industrial-espionage> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>145</sup> Cfr. C. Roper, *Trade Secret Theft, Industrial Espionage, and the China Threat*, London, Crc, 2013.

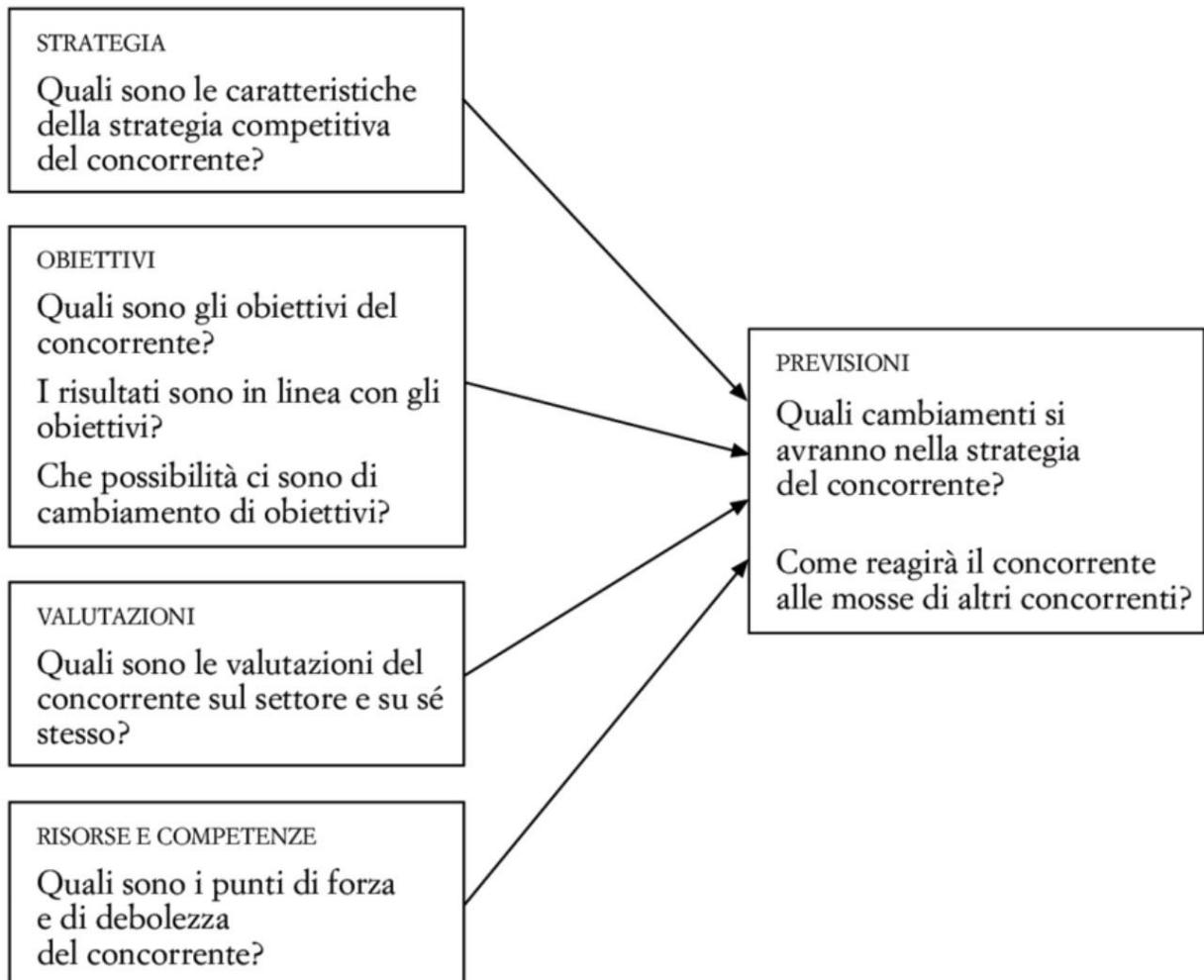


Figura 4.4. Uno schema per l'analisi dei concorrenti.

1. *L'attuale strategia dei concorrenti.* Per prevedere come un concorrente si comporterà in futuro bisogna capire la sua attuale strategia competitiva. Per identificare la strategia di un'impresa è necessario dapprima esaminare ciò che l'impresa dichiara di fare e ciò che fa realmente ([cap. 1, par. 4.3](#)), poi capire come conciliare questi due aspetti.
2. *Gli obiettivi dei concorrenti.* Per prevedere in che modo un concorrente potrebbe cambiare la propria strategia bisogna individuare i suoi obiettivi. L'impresa è orientata a raggiungere obiettivi di redditività oppure di mercato? Un'impresa il cui principale obiettivo è il conseguimento di una quota di mercato sarà probabilmente un concorrente molto più aggressivo rispetto a un'impresa che persegue principalmente un obiettivo di redditività. I concorrenti più duri sono quelli che non sono soggetti al rispetto di obiettivi di profitto, in particolare le aziende di proprietà statale. Il

livello delle performance attuali rispetto agli obiettivi del concorrente è un segnale importante per determinare le probabilità di un cambiamento di strategia. Quanto più la performance scende al di sotto dell'obiettivo, tanto più diventa probabile un cambiamento di strategia, eventualmente accompagnato da un cambio al vertice dell'impresa.

3. *Le ipotesi del concorrente sul settore.* Le decisioni strategiche di un concorrente sono condizionate da come vede sé stesso e il mondo esterno. Queste visioni rispecchiano probabilmente convinzioni profondamente radicate tra i top manager in merito ai loro settori e ai fattori che consentono di operarvi con successo. L'evidenza suggerisce che non solo questi sistemi di opinioni tendono a rimanere stabili nel tempo, ma anche a essere condivisi da tutte le aziende all'interno di uno stesso settore: un fenomeno definito «ricette di settore»<sup>146</sup>. Tali ricette possono essere causa di miopia e limitare la capacità di un'impresa, se non di un intero settore, di rispondere a una minaccia esterna. Negli anni '60 del secolo scorso il fallimento dei produttori di motociclette britannici e statunitensi nel rispondere alla concorrenza giapponese rifletteva un sistema di credenze che impedì di fatto di riconoscere la minaccia posta da prodotti più leggeri e ugualmente o addirittura più performanti ([quadro 4.3](#)).
4. *Le risorse e le competenze dei concorrenti.* Valutare la probabilità e la pericolosità della sfida potenziale di un concorrente richiede una stima dell'entità delle sue risorse e competenze: risorse finanziarie, forza del marchio, capacità operative, qualità manageriali. Se un concorrente ha ampia disponibilità di risorse liquide, per un altro concorrente sarebbe imprudente scatenare un'eventuale guerra dei prezzi iniziando per primo a ridurli. Viceversa, se un concorrente rivolge le proprie azioni competitive contro i punti di debolezza dei suoi concorrenti, potrebbe essere

---

<sup>146</sup> Cfr. J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford, Blackwell, 1989.

difficile per essi rispondere. La Virgin Group del magnate inglese Richard Branson è entrata in diversi settori come quello musicale, delle linee aeree, dei servizi finanziari e delle telecomunicazioni wireless usando forme innovative di differenziazione nei confronti delle quali le imprese consolidate hanno difficoltà a reagire.

### **QUADRO 4.3.**

#### **La miopia nel settore delle moto**

Negli anni '60 del secolo scorso moto giapponesi di bassa cilindrata inondarono il mercato inglese e nordamericano. Il presidente di Bsa, Eric Turner, non prese in considerazione questa sfida competitiva lanciata alla posizione dominante dei suoi marchi Triumph e Bsa:

Il successo di Honda, Suzuki e Yamaha ci è stato favorevole. I consumatori iniziano acquistando una di queste ferraglie a basso prezzo giapponesi. Cominciano ad apprezzare il divertimento e l'eccitazione delle strade aperte e finiscono spesso per comprare una delle nostre motociclette più potenti e costose.

(«Advertising Age», 27 dicembre 1965)

Un compiacimento simile lo espresse anche William Davidson, presidente di Harley-Davidson:

Fondamentalmente, non crediamo nel mercato delle moto di bassa cilindrata. Pensiamo che le motociclette siano veicoli sportivi, non veicoli da trasporto. Anche chi dice che ha comprato una moto per utilizzarla come mezzo di trasporto, normalmente ne fa uso nel tempo libero. La moto di bassa cilindrata è solo supplementare. In passato, intorno al periodo della prima guerra mondiale, un certo numero di imprese iniziò a produrre queste moto. Noi stessi uscimmo con un nostro modello. Uscimmo con un altro modello nel 1947 che però non ci portò da nessuna parte. Abbiamo visto cosa accade a queste moto di piccole dimensioni.

(«American Motor Cycle», 15 settembre 1966)

Nel 1980 Bsa e Triumph hanno cessato la produzione e Harley-Davidson faticava a sopravvivere. Il settore mondiale delle moto,

incluso il segmento delle moto di grossa cilindrata, è dominato dai giapponesi.

## 4.4 La segmentazione e i gruppi strategici

### 4.4.1 Il processo di segmentazione

Nel [capitolo 3](#) si sono sottolineate la difficoltà di tracciare i confini dei settori e l'esigenza di definire tali settori sia in senso ampio sia in senso più ristretto a seconda del tipo di domande a cui si cerca di rispondere<sup>147</sup>. Nella fase iniziale dell'analisi strategica il settore viene solitamente definito in modo esteso, ma per un'analisi dettagliata della concorrenza è necessario focalizzarsi su mercati più circoscritti. Questo processo di disaggregazione dei settori in specifici mercati è denominato **segmentazione**.

Un'impresa può battere i propri rivali scegliendo in maniera astuta in quale segmento posizionarsi. La Nintendo Wii divenne a sorpresa leader nelle console per videogiochi focalizzandosi su un ampio segmento di mercato fino a quel momento non servito: i giocatori di videogame occasionali e più anziani. Nel settore degli pneumatici, caratterizzato da una feroce competizione, Pirelli è riuscita a realizzare margini elevati concentrandosi su pneumatici ad alte prestazioni per auto sportive e di lusso<sup>148</sup>. Scopo dell'analisi di segmentazione è individuare i segmenti più attrattivi, definirne le strategie e stabilire in quali operare. L'analisi si sviluppa attraverso cinque fasi.

---

<sup>147</sup> Questo paragrafo attinge ampiamente da M.E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985; trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Comunità, 1987, cap. 7.

<sup>148</sup> Cfr. E. Sylvers, *Spotlight: Pirelli's Bet on High-Performance Tires*, in «The New York Times», 2 aprile 2005.

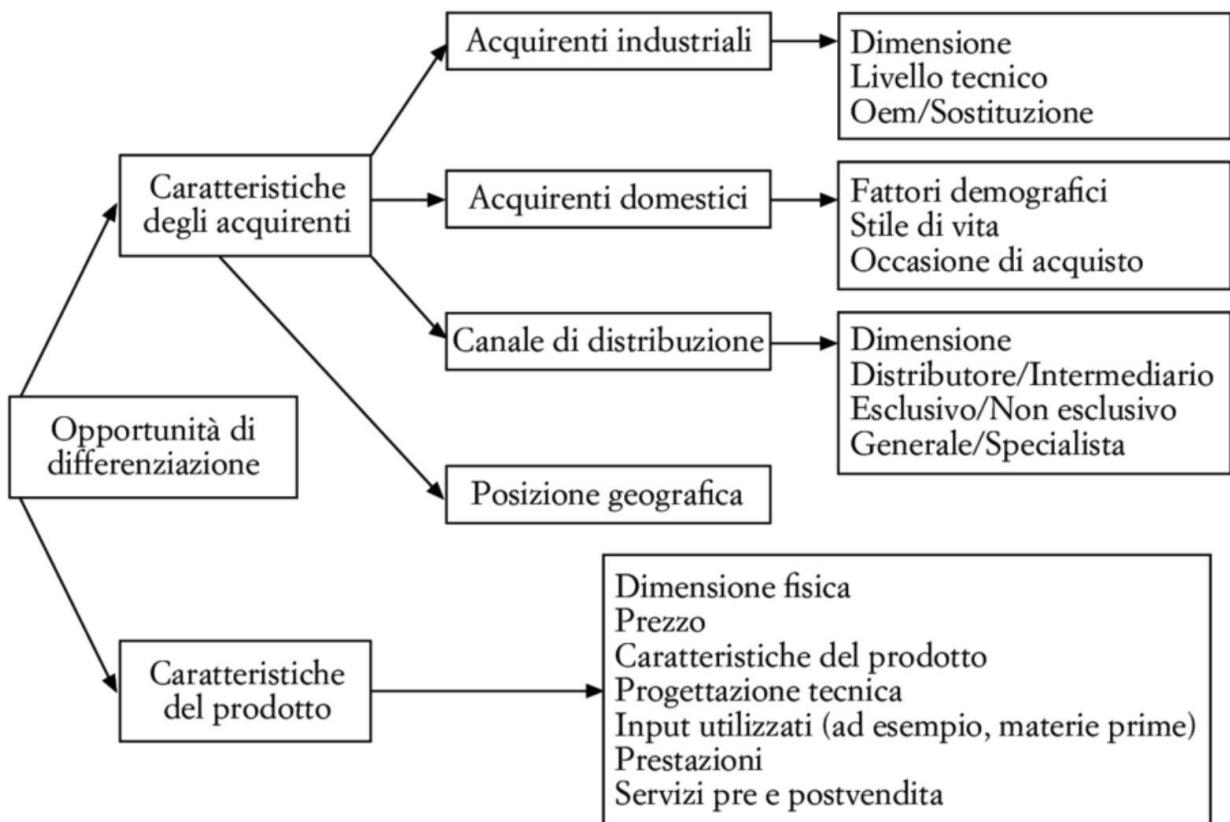


Figura 4.5. Le basi per la segmentazione: le caratteristiche degli acquirenti e del prodotto.

1. *Identificazione delle variabili chiave di segmentazione.* Il punto di partenza è la determinazione dei criteri di segmentazione. Le decisioni sui segmenti si fondano essenzialmente su scelte relative ai clienti destinatari dell'offerta dei prodotti. Le variabili di segmentazione si riferiscono quindi alle caratteristiche dei clienti e del prodotto (Figura 4.5). Normalmente l'analisi di segmentazione genera un numero elevato di variabili di segmentazione, che è necessario quindi ridurre a due o a tre.

Ciò richiede di:

- identificare le variabili di segmentazione strategicamente significative;
- combinare le variabili di segmentazione fortemente correlate.

Ad esempio, nel caso della ristorazione il livello dei prezzi, la modalità di servizio (tradizionale/self-service), il tipo di cucina (fast-food/pasto completo) e la licenza per la somministrazione di bevande (alcoliche/analcoliche) sono probabilmente

strettamente correlati. In luogo di tutte queste variabili se ne potrebbe utilizzare una sola (la tipologia di ristorante), dando luogo a tre categorie: ristoranti con servizio completo, tavole calde e fast-food.

2. *Costruzione della matrice di segmentazione.* Dopo aver scelto le variabili di segmentazione e definito categorie discrete per ciascuna di esse, possono essere identificati i singoli segmenti utilizzando una matrice a due o tre dimensioni. Il [quadro 4.3](#) mostra una matrice di segmentazione che analizza il settore mondiale dell'automobile. Il [quadro 4.4](#) mostra invece un approccio alternativo alla segmentazione di settore, utilizzando la catena del valore come base per identificare i vari segmenti.

3. *Analisi dell'attrattività del segmento.* La redditività all'interno di un segmento è determinata dalle stesse forze strutturali che determinano la redditività all'interno di un settore nel suo complesso. Di conseguenza, lo schema delle cinque forze competitive di Porter è efficace in relazione sia a un segmento sia a un intero settore.

Ci sono, tuttavia, due differenze:

- a. la concorrenza dei prodotti sostitutivi proviene non soltanto da altri settori, ma anche da altri segmenti dello stesso settore;
- b. le nuove entrate in un segmento proverranno probabilmente da imprese già presenti in altri segmenti dello stesso settore.

Le barriere che proteggono un segmento dall'entrata di imprese presenti in altri segmenti sono chiamate **barriere alla mobilità** per distinguerle dalle *barriere all'entrata* che proteggono il settore nel suo complesso<sup>149</sup>. Come accade nella maggior parte dei segmenti del settore automobilistico, la mancanza di barriere alla mobilità fa sì che i rendimenti superiori alla media dei segmenti più redditizi si erodano rapidamente ([quadro 4.3](#)).

---

<sup>149</sup> Cfr. R.E. Caves e M.E. Porter, *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, in «Quarterly Journal of Economics», vol. 91, n. 2, 1977, pp. 241-262.

L'analisi di segmentazione può anche aiutare a identificare le opportunità non sfruttate in un settore. Le aziende che hanno costruito strategie di successo concentrandosi in segmenti non presidiati includono Walmart (grandi magazzini a basso prezzo in città di modeste dimensioni), Enterprise Rent-A-Car (località suburbane) ed Edward Jones (servizi completi di brokeraggio per piccoli investitori in città di modeste dimensioni).

L'identificazione di segmenti di mercato non occupati è un aspetto di ciò che di definisce «strategia oceano blu» (*blue ocean strategy*): la ricerca di uno spazio di mercato non conteso<sup>150</sup>.

4. *Identificazione dei fattori critici di successo di ogni segmento.*

L'analisi di come i criteri di acquisto dei clienti e le situazioni competitive variano all'interno dei singoli segmenti permette di individuare i **fattori critici di successo** (Fcs) di ogni segmento. Ad esempio, nel mercato delle biciclette si possono distinguere quelle con prezzo elevato per appassionati, vendute in negozi specializzati, e quelle economiche vendute in negozi discount. Nel segmento per appassionati gli Fcs sono la tecnologia, la reputazione e la relazione con i rivenditori. Nel segmento dei prodotti più economici gli Fcs sono la produzione a basso costo e un accordo di fornitura con le principali catene di vendita.

5. *Selezione del segmento obiettivo.* Un'azienda deve infine decidere se specializzarsi in un segmento o competere in più segmenti. I vantaggi derivanti da una presenza in più segmenti rispetto a una presenza più circoscritta dipendono principalmente da due fattori:

- a. la somiglianza tra costi comuni;
- b. la presenza di costi comuni.

Se gli Fcs sono differenti nei diversi segmenti, allora un'impresa dovrà adottare strategie distinte e potrebbe avere difficoltà a utilizzare le stesse competenze. Harley-Davidson ha avuto

---

<sup>150</sup> Cfr. W.C. Chan Kim e R.A. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, in «California Management Review», vol. 47, n. 3, 2005, pp. 105-121. Cfr. anche Idd., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, II ed., Boston, Mass., Harvard Business Review Press, 2015; trad. it. *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, II ed., Milano, Rizzoli Etas, 2015.

difficoltà nell'espansione dal consolidato segmento delle moto di grande cilindrata ad altri segmenti del settore motociclistico. Simmetricamente, nel settore delle automobili i produttori specializzati in segmenti hanno difficoltà ad affrontare la concorrenza di produttori di grandi volumi di auto.

#### **QUADRO 4.4.**

#### **Segmentazione del mercato automobilistico mondiale**

**1. Identificazione delle variabili di segmentazione e le categorie chiave.** Possibili variabili di segmentazione possono essere: prezzo, dimensione, cilindrata, forma, tipo di acquirente (vendita al dettaglio/flotta) e mercato geografico. Si può ridurre il numero delle variabili di segmentazione; in particolare, prezzo, dimensione e cilindrata tendono a essere fortemente correlati. Altre variabili identificano chiaramente mercati distinti (ad esempio, regioni geografiche e mercati nazionali).

**2. Costruzione della matrice di segmentazione.** La matrice di segmentazione della Figura 4.6 mostra nelle colonne le regioni geografiche e nelle righe i tipi di prodotto. I tipi di prodotto sono combinazioni di variabili: prezzo, dimensione, forma e tipo di carburazione.

		AREE GEOGRAFICHE						
		Nord America occidentale	Europa orientale	Europa occidentale	Asia	America Latina	Australia e Nuova Zelanda	Africa
PRODOTTI	Auto di lusso							
	Berline di grandi dimensioni							
	Berline di medie dimensioni							
	Berline di piccole dimensioni							
	Station wagon							
	Minivan							
	Auto sportive							
	Sport-utility							
	Camioncini (pickup)							
	Ibride							

*Figura 4.6. La matrice di segmentazione del mercato mondiale dell'auto.*

**3. Analisi dell'attrattività del segmento.** L'applicazione dall'analisi delle cinque forze competitive di Porter ai segmenti individuali indica l'attrattività dei mercati in crescita in Asia e in America Latina (soprattutto per le auto di lusso) rispetto ai mercati europeo e nordamericano, saturi e caratterizzati da eccesso di produzione. In questi mercati maturi i segmenti delle vetture elettriche e ibride possono risultare appetibili per la scarsità di concorrenti e l'assenza di capacità in eccesso.

**4. Identificazione dei fattori critici di successo di ogni segmento.** Nel segmento delle auto sportive la tecnologia e l'estetica sono probabilmente i fattori che fanno la differenza. Nel segmento dell'auto di lusso la qualità e il design interno sono probabilmente essenziali. Nel comparto delle familiari e delle minicar il costo basso è la principale base di vantaggio competitivo.

**5. Analisi dei fattori positivi di segmenti ampi vs di segmenti stretti.** Dato il potenziale di condivisione della tecnologia, del design, dei componenti tra i vari modelli, tutti i segmenti di prodotto sono dominati da produttori su larga scala, attivi in ciascuno di essi. In termini di segmenti geografici i produttori che si sono concentrati su mercati nazionali sono sopravvissuti solo nei mercati più grandi (principalmente, la Cina).

#### **QUADRO 4.5.**

#### **Segmentazione verticale: la redditività della catena del valore**

La segmentazione è generalmente *orizzontale*: i mercati vengono disaggregati per prodotti, aree geografiche e gruppi di clienti. Un settore può essere segmentato anche *verticalmente* attraverso l'individuazione di attività con differenti catene del valore. La mappa dell'analisi dei profitti totali (*profit pool map analysis*) di un settore sviluppata da Bain & Company offre un approccio per rilevare e rappresentare la redditività tra diverse attività verticali. La Figura 4.7 illustra la distribuzione del valore nel settore dei veicoli elettrici. L'area di ogni rettangolo corrisponde al profitto totale per l'attività indicata. In alternativa la capitalizzazione di mercato può essere usata per identificare quali gruppi di imprese all'interno di un settore riescono ad avere successo e a catturare valore.

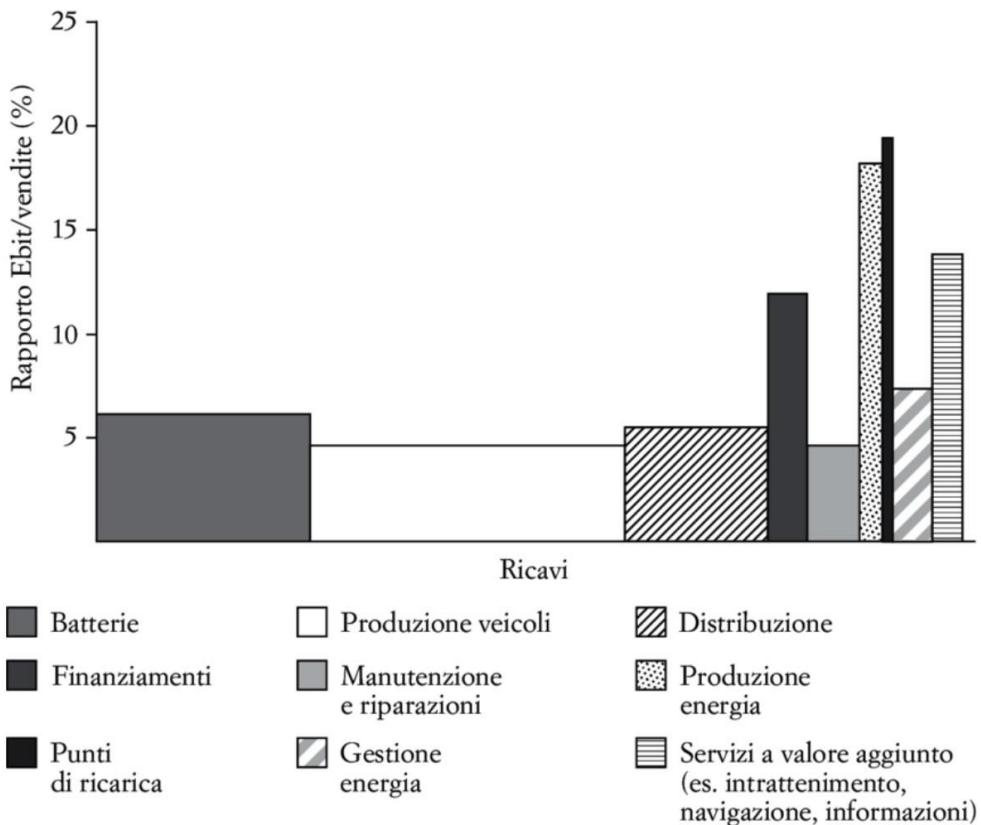


Figura 4.7. I profitti totali del settore dei veicoli elettrici.

Fonte: Adattamento da Bain & Company, *Is Your Electric Vehicle Strategy Shock-Proof?*, 28 gennaio 2011, <https://www.bain.com/insights/is-your-electric-vehicle-strategy-shock-proof> (ultimo accesso maggio 2020).

#### 4.4.2 I gruppi strategici

L’analisi dei gruppi strategici segmenta il settore sulla base delle strategie delle aziende che ne fanno parte. Un **gruppo strategico** è «un gruppo di imprese, all’interno di un settore, che persegono scelte strategiche uguali o simili con riferimento a date dimensioni, usate come base di classificazione»<sup>151</sup>. Le dimensioni strategiche possono includere la gamma di prodotti, l’area geografica di operatività, la scelta dei canali distributivi, la qualità del prodotto, il grado di integrazione verticale, la scelta della tecnologia, ecc. Selezionando le più importanti dimensioni strategiche e posizionando le imprese del settore rispetto a tali dimensioni si possono identificare gruppi di imprese che hanno

<sup>151</sup> M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980, p. 129; trad. it. *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Bologna, Compositori, 1982.

adottato approcci più o meno simili nella competizione all'interno del settore. In alcuni settori i gruppi strategici sono facilmente osservabili, ad esempio le compagnie aeree ricadono all'interno di due grandi gruppi strategici: le compagnie tradizionali (come American, Jal e British Airways) e i vettori low-cost (come Ryanair, Easyjet e Southwest). Altri settori sono più complessi: la Figura 4.8 identifica i gruppi strategici all'interno del settore petrolifero.

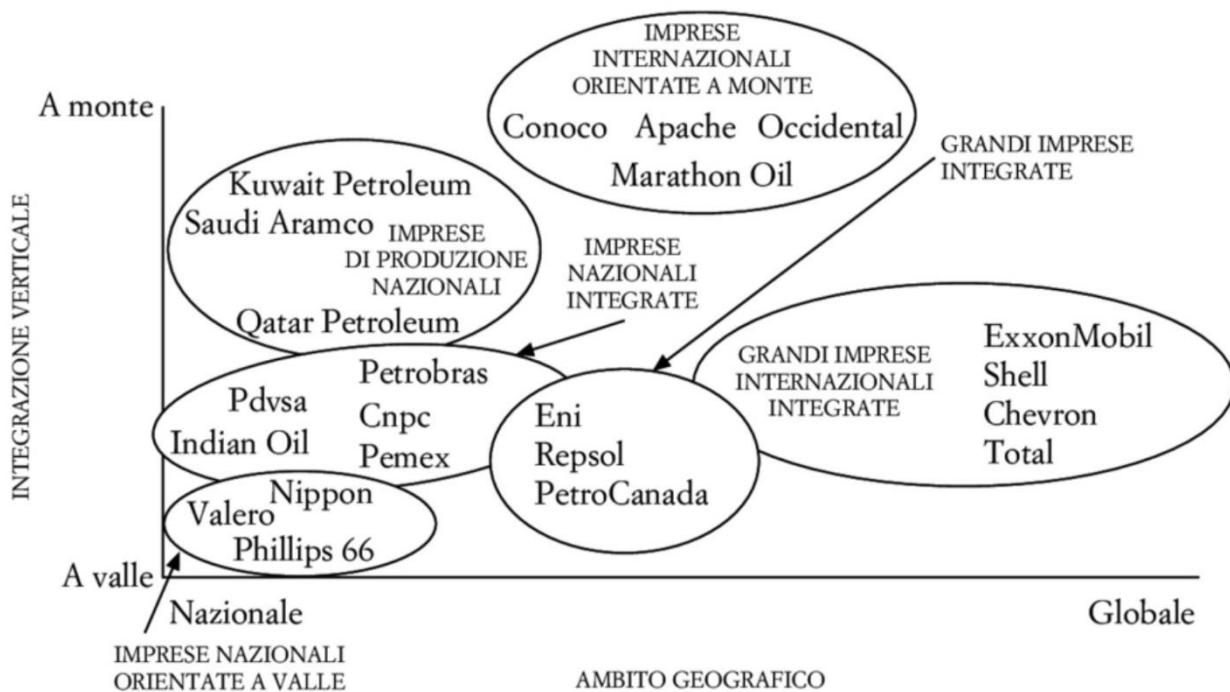


Figura 4.8. I gruppi strategici nel settore petrolifero mondiale.

La maggior parte della ricerca empirica condotta sui gruppi strategici ha studiato le differenze di redditività tra gruppi sulla base dell'idea che la presenza di barriere alla mobilità tra i gruppi strategici mantenga questi differenziali di redditività<sup>152</sup>. Tuttavia, poche sono le prove che le differenze di redditività tra i gruppi siano prolungate e sistematiche<sup>153</sup>. Questo può riflettere il fatto che i membri di uno stesso gruppo strategico, sebbene perseguano strategie simili, non sono necessariamente in concorrenza l'uno con l'altro. Ad esempio, all'interno del settore delle compagnie aeree europee quelle a basso costo perseguono

<sup>152</sup> Cfr. A. Feigenbaum e H. Thomas, *Strategic Groups and Performance: The Us Insurance Industry*, in «Strategic Management Journal», vol. 11, n. 3, 1990, pp. 197-215.

<sup>153</sup> Cfr. K. Cool e I. Dierckx, *Rivalry, Strategic Groups, and Firm Profitability*, in «Strategic Management Journal», vol. 14, n. 1, 1993, pp. 47-59.

strategie simili, ma, per la maggior parte, non competono sulle stesse tratte. L'analisi dei gruppi strategici è perciò utile soprattutto per la comprensione del posizionamento strategico e per l'identificazione dei movimenti della concorrenza; risulta meno utile come strumento di analisi delle differenze di redditività tra imprese<sup>154</sup>.

## RIEPILOGO

In questo capitolo si è andati oltre l'analisi di base della struttura dei settori, della concorrenza e della redditività presentata nel [capitolo 3](#) per considerare la natura interattiva della concorrenza e la complessità dei settori e dei mercati.

Per quanto riguarda l'analisi dei settori e della concorrenza si è estesa la gamma di strumenti disponibili dell'analisi strategica in varie direzioni:

- si sono riconosciute le limitazioni dell'analisi di settore convenzionale, tra cui: il ridotto impatto del settore sulla redditività dell'impresa, il ruolo della concorrenza nel trasformare i settori attraverso un processo di creazione distruttrice, l'emergere di settori *winner-take-all*;
- si è estesa l'analisi del settore e della concorrenza per prendere in considerazione il ruolo dei prodotti complementari, in particolare in quei settori in cui tali complementarità danno luogo a esternalità di rete, alla concorrenza su piattaforme e a ecosistemi di imprese;
- si è familiarizzato con due approcci all'analisi delle interazioni competitive tra rivali: *a)* la teoria dei giochi che, nonostante il suo rigore tecnico, offre riflessioni interessanti sulla dinamica concorrenziale, sui processi di negoziazione e sulla formulazione di strategie vincenti; *b)* l'analisi dei concorrenti che, invece, fornisce un approccio meno formale alla comprensione e alla previsione del comportamento dei concorrenti;
- si è esaminata la microstruttura dei settori e dei mercati e sottolineato il contributo che l'analisi di segmentazione, l'analisi dei profitti complessivi di un settore e l'analisi dei gruppi

---

<sup>154</sup> Cfr. K. Smith, C. Grimm e S. Wally, *Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Toward a Reconciliation*, in «Strategic Management Journal», vol. 18, n. 2, 1997, pp. 149-157.

strategici possono fornire alla comprensione dei settori a un livello di maggiore dettaglio e alla scelta di una posizione strategica vantaggiosa.

### **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Tra i settori elencati nella Tabella 3.1 del capitolo 3 quali si possono considerare ipercompetitivi (cioè tali per cui il vantaggio competitivo e le posizioni di dominio del mercato cambiano molto di frequente)?
- 2.** Nel 2010 l'*iPhone* di Apple rimpiazzò il *Rim* della Blackberry come smartphone più venduto a livello globale. Nel 2017 il mercato mondiale degli smartphone era dominato da Apple e da Android di Google; Blackberry e Microsoft disponevano invece di una quota di mercato inferiore allo 0,1%. Perché Google è riuscita ad avere successo in questo mercato mentre Blackberry e Microsoft hanno fallito?
- 3.** Hewlett-Packard, Canon, Lexmark e altri produttori di stampanti a getto d'inchiostro realizzano la maggior parte dei propri profitti dalla vendita delle cartucce. Per quale ragione le cartucce sono più redditizie delle stampanti? La situazione potrebbe essere diversa:
  - a) se le cartucce fossero prodotte da imprese diverse da quelle che producono stampanti;
  - b) se le cartucce fossero intercambiabili tra diverse stampanti;
  - c) se restrizioni quali quelle permesse dai brevetti non prevensissero altre imprese dal produrre cartucce d'inchiostro utilizzabili sulle principali marche di stampanti.
- 4.** Nel novembre 2005 sei dei più lussuosi hotel di Parigi – fra i quali il George V, Le Bristol, il Ritz e l'Hotel de Crillon – sono stati multati per aver adottato comportamenti collusivi nella determinazione dei prezzi delle camere. I clienti abituali non si scomposero molto, tanto qualunque fosse il prezzo di listino esposto era sempre stato possibile negoziare sconti significativi. Usando il modello del dilemma del prigioniero spiegare perché tali hotel fossero in grado di colludere sui prezzi di listino ma non sugli sconti.

**5.** Nel 2017 Amazon ha fatto il suo primo ingresso nella vendita al dettaglio in negozi fisici acquistando la Whole Foods Market, una catena di supermercati di fascia alta. L'acquisizione è stata seguita dall'ingresso di Amazon nel settore degli alimentari al dettaglio con Amazon Fresh. A seguito della notizia di questo accordo le azioni di Kroger, la più grande catena di supermercati negli Stati Uniti, sono crollate dell'11%. Kroger come potrebbe utilizzare lo schema dell'analisi dei concorrenti delineato nella Figura 4.4 per prevedere la strategia competitiva di Amazon nel mercato statunitense degli alimentari?

**6.** In che modo si potrebbe segmentare il mercato dei ristoranti di una città? Quali suggerimenti si potrebbero dare a qualcuno che pensa di aprire un nuovo ristorante rispetto ai segmenti che potrebbero essere più interessanti in termini di potenziale di profitto?

**7.** Si prenda in considerazione uno tra i mercati europei e statunitensi per il viaggio aereo. Questi mercati possono essere segmentati? Se sì, rispetto a quali variabili e in quali categorie? Una linea aerea che si concentra su determinati segmenti può sostenersi finanziariamente o dovrebbe cercare di competere su tutti i segmenti?

## 5 Le risorse e le competenze come base della strategia

Si paga qualcuno solo per i suoi punti di forza, non per le sue debolezze. La domanda, quindi, è prima di tutto: quali sono i nostri specifici punti di forza? E poi: sono i punti di forza giusti? Sono i punti di forza che funzionano per le opportunità di domani, o i punti di forza che hanno funzionato per quelle di ieri? Usiamo le nostre forze dove non ci sono più opportunità, o dove forse non sono mai state? E infine, quali forze aggiuntive dobbiamo acquisire?

Peter F. Drucker, *Dirigere in tempi di turbolenza*, 1980

Ciò che fai devi farlo bene.

Lucio Noto, ex vicepresidente di ExxonMobil

Nel [capitolo 1](#) si è osservato che il nucleo del pensiero strategico si è spostato dall'ambiente esterno all'ambiente interno dell'impresa. In questo capitolo si seguirà un percorso analogo: guardando all'interno dell'impresa, si concentrerà l'attenzione sulle sue risorse e competenze. Ciò fornirà le fondamenta interne per l'analisi del vantaggio competitivo (complementare alla discussione sui fattori critici di successo del [cap. 3](#), cioè le fondamenta esterne di vantaggio competitivo).

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ valutare il ruolo delle risorse e delle competenze come base per la formulazione della strategia;
- ▶ identificare e valutare le risorse e le competenze dell'impresa;
- ▶ valutare le potenzialità delle risorse e delle competenze di un'impresa nel conferirle un vantaggio competitivo difendibile;
- ▶ utilizzare i risultati dell'analisi delle risorse e delle competenze per la formulazione di strategie che sfruttino i punti di forza interni e al tempo stesso difendano dai punti di debolezza interni.

Si inizierà spiegando perché risorse e competenze sono così importanti per la strategia di un'impresa.

## **5.1 Il ruolo delle risorse e delle competenze nella formulazione della strategia**

La strategia ha il compito di allineare le risorse e le competenze dell'impresa con le opportunità che si sviluppano nell'ambiente esterno. Finora il focus è stato sull'individuazione delle opportunità di profitto nell'ambiente esterno dell'impresa. In questo capitolo il centro dell'analisi si sposterà sull'ambiente interno dell'impresa, specificamente sulle risorse e sulle competenze dell'impresa stessa.

L'idea che la strategia debba sfruttare le risorse e le competenze migliori di una persona o di un'organizzazione non è affatto nuova. La storia biblica di Davide e Golia (*1 Sam 17*) può essere interpretata secondo questa prospettiva ([quadro 5.1](#)). Tuttavia, negli ultimi decenni, due fattori hanno determinato una crescente attenzione sul ruolo di risorse e competenze come base per la strategia:

1. al crescere dell'instabilità degli ambienti settoriali delle imprese le risorse e le competenze interne sono state giudicate una base più sicura per delineare la strategia rispetto ai mercati esterni;
2. il vantaggio competitivo, piuttosto che il grado di attrazione di un settore, si è affermato come la fonte principale di una redditività superiore.

Si considererà ora ciascuno di questi fattori.

### **QUADRO 5.1.**

#### **Davide e Golia**

All'incirca nel 1000 a.C. Davide, un ragazzo israelita che faceva il pastore, accettò di sfidare in un duello individuale Golia, campione dei filistei. Golia «era alto sei cubiti e un palmo. Aveva in testa un elmo di bronzo ed era rivestito di una corazza a piastre, il cui peso era di cinquemila sicli di bronzo [58 kg]. Portava alle gambe schinieri di bronzo e un giavellotto di bronzo tra le spalle». Re Saul offrì a Davide un elmetto e un'armatura, ma Davide rifiutò: «Non posso camminare con tutto questo, perché non sono abituato». «Poi prese in mano il suo bastone, si scelse cinque ciottoli lisci dal torrente e li pose nella sua sacca da pastore, nella bisaccia; prese anche in mano la fionda e si

avvicinò al filisteo. [...] Appena il filisteo si mosse avvicinandosi incontro a Davide, questi corse a prendere posizione in fretta contro il filisteo. Davide cacciò la mano nella sacca, ne trasse una pietra, la lanciò con la fionda e colpì il filisteo in fronte. La pietra s’infisse nella fronte di lui che cadde con la faccia a terra».

La vittoria di Davide riflette una strategia basata sullo sfruttamento di tre punti di forza: il coraggio e la fiducia in sé stesso, velocità e mobilità, abilità con la fionda. Questa strategia gli ha permesso di neutralizzare i punti di forza di Golia: la stazza, l’equipaggiamento difensivo e offensivo, l’esperienza nel combattimento. Se Davide avesse seguito il consiglio di re Saul e avesse adottato la strategia convenzionale per un singolo combattimento armato, l’esito sarebbe stato certamente differente.

### 5.1.1 La strategia basata sulle risorse e sulle competenze

Nel corso degli anni ’90 del secolo scorso le correnti di pensiero che consideravano le risorse e le competenze sono confluite in quella che è stata denominata **resource-based view of the firm**, cioè una concettualizzazione dell’impresa come insieme di risorse e competenze che costituiscono le determinanti principali del suo vantaggio competitivo e le fondamenta della strategia<sup>155</sup>.

Per comprendere perché la *resource-based view of the firm* abbia avuto un forte impatto sul pensiero strategico bisogna tornare al punto di partenza per la formulazione delle strategie, di solito rappresentata da un’esplicitazione dell’identità e degli scopi dell’impresa (spesso contenuta in una definizione formale della missione). Tradizionalmente, le imprese hanno risposto alla domanda: «Qual è la nostra attività?», e in termini di mercato servito: «Chi sono i nostri clienti?» ovvero «Quali bisogni si cerca di soddisfare?». Tuttavia, in presenza di volatilità nelle preferenze dei clienti, nonché di cambiamenti nelle loro caratteristiche e nelle tecnologie destinate a soddisfarne i bisogni, una strategia orientata al mercato può non essere in

---

<sup>155</sup> La *resource-based view* è descritta in J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in «Journal of Management», vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120; J. Mahoney e J.R. Pandian, *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», vol. 13, n. 5, 1992, pp. 363-380; R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage*, in «California Management Review», vol. 33, n. 3, 1999, pp. 3-23.

grado di dare la stabilità e la costanza di indirizzo necessarie per una strategia a lungo termine. Quando l'ambiente circostante è in continuo mutamento, l'insieme delle risorse e delle competenze espresse dall'impresa può rappresentare una base più efficace e stabile su cui definire la sua identità.

L'importanza delle risorse e delle competenze quali fondamenta della strategia d'impresa è stata magistralmente illustrata da Coimbatore K. Prahalad e Gary Hamel nel loro celebre articolo del 1990, *The Core Competences of the Corporation*<sup>156</sup>. Le competenze possono costituire le «radici della competitività», essere all'origine di nuovi prodotti e rappresentare il fondamento della strategia, come esemplificato da Honda e 3M ([quadro 5.2](#)).

Quanto più è elevato il tasso di cambiamento nell'ambiente esterno, tanto più è probabile che le risorse e le competenze interne possano rappresentare una solida base per la strategia a lungo termine. Nei settori a elevato tasso di cambiamento legati alle tecnologie, basare la propria strategia sulle competenze può aiutare le imprese a sopravvivere ai cicli di vita dei primi prodotti. Il successo iniziale di Microsoft è legato al suo sistema operativo *Ms-Dos* per il personal computer Ibm, a cui è succeduto *Windows*. Tuttavia, le sue competenze nello sviluppo di software, nel marketing e nella gestione dei partner hanno permesso a Microsoft di espandersi dai sistemi operativi ai software applicativi (*Office*), ai servizi Internet (*Xbox Live*) e a quelli cloud. La competenza distintiva di W.L. Gore & Associates è lo sviluppo di applicazioni di prodotto per il polimero Ptfe. Ciò ha portato la W.L. Gore dal produrre tessuti antipioggia (il *Gore-Tex*) a produrre filo interdentale, corde per chitarra, impianti cardiaci, cavi a fibre ottiche e molti altri prodotti.

Simmetricamente, le aziende che hanno continuato a presidiare sempre e solo lo stesso mercato, nonostante i radicali cambiamenti tecnologici in atto, hanno spesso avuto enormi difficoltà a costruire le nuove competenze necessarie per servire i propri clienti.

---

<sup>156</sup> Cfr. C.K. Prahalad e G. Hamel, *The Core Competences of the Corporation*, in «Harvard Business Review», maggio-giugno, 1990, pp. 79-91; trad. it. *La competenza distintiva delle aziende*, in «Harvard Espansione», n. 49, 1990.

La storia di Eastman Kodak è un classico esempio. Il dominio di Kodak nel mercato mondiale dei prodotti fotografici era minacciato dalla fotografia digitale. L'azienda ha allora investito miliardi di dollari nello sviluppo di tecnologie e prodotti fotografici digitali, ma nel gennaio 2012 ha dovuto dichiarare bancarotta. Avrebbe fatto meglio Kodak a lasciar declinare il business della fotografia per sviluppare, dalle proprie competenze nei prodotti chimici, applicazioni nel campo della plastica, dei rivestimenti industriali, dei farmaceutici e dei sanitari?<sup>157</sup>

Le storie di Olivetti e Smith Corona, produttori di macchine da scrivere e materiale da ufficio, sono simili nel consigliare cautela quando si approccia tale materia. Nonostante i loro investimenti nella microelettronica, entrambe le aziende non sono riuscite a diventare produttori di personal computer. Olivetti e Smith Corona avrebbero fatto meglio a impiegare le proprie competenze nell'ingegneria elettronica e nella precisione in altri prodotti<sup>158</sup>. L'incapacità di aziende affermate ad adeguarsi ai radicali cambiamenti tecnologici che interessano il loro settore è stata esaminata da vari studiosi<sup>159</sup>.

## QUADRO 5.2.

### **Basare la strategia sulle risorse e sulle competenze: Honda e 3M *Honda Motor Company***

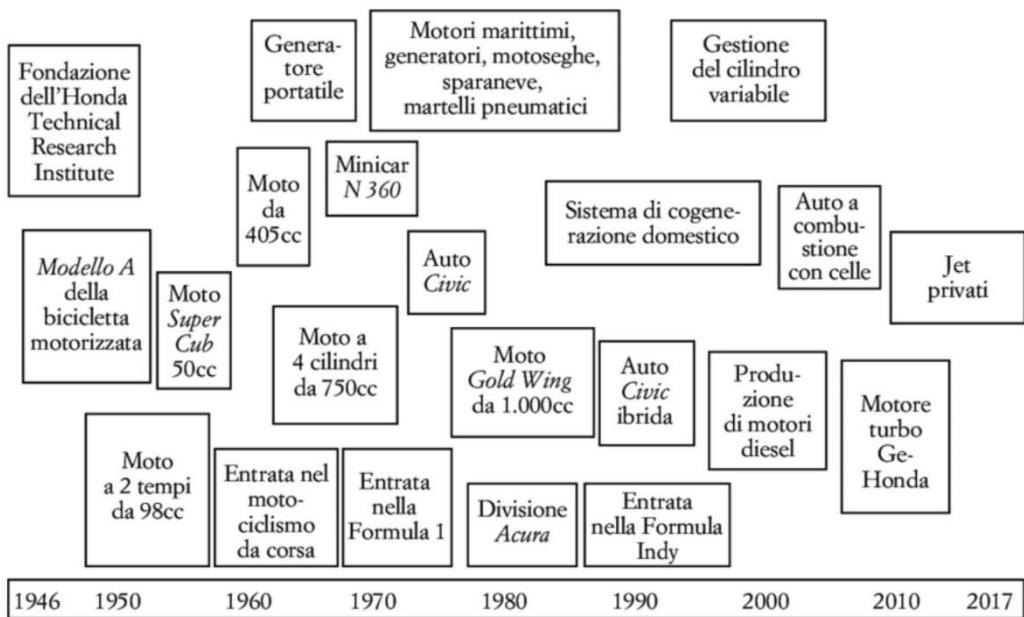
Honda non si è mai definita un'azienda di motociclette o automobili. Come mostra la Figura 5.1, sin dalla sua fondazione, nel 1948, la crescente competenza nella progettazione e nella produzione di motori (in parte perfezionata sui circuiti da corsa) le ha permesso di espandersi dalle motociclette a un'ampia gamma di prodotti che incorporano un motore a combustione interna.

---

<sup>157</sup> Cfr. R.M. Grant, *Eastman Kodak: Failing to Meet the Digital Challenge*, in Id., *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis*, VIII ed., Oxford, Blackwell, 2013, pp. 557-575.

<sup>158</sup> Cfr. E. Danneels, *Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona*, in «Strategic Management Journal», vol. 32, n. 1, 2011, pp. 1-31; Id., B. Provera e G. Verona, *Overcoming the Inertia of Organizational Competence: Olivetti's Transition from Mechanical to Electronic Technology*, in «Industrial and Corporate Change», vol. 27, n. 3, 2017, pp. 595-618.

<sup>159</sup> In particolare da C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, ed. riv., New York, Harper, 2000; trad. it. *Il dilemma dell'innovatore*, Milano, Franco Angeli, 2001.



*Figura 5.1. Le iniziative chiave alla Honda.*

### 3M

In origine Minnesota Mining and Manufacturing, 3M, si è espansa dalla carta vetrata a oltre 55.000 prodotti industriali, per l'ufficio, medicali e per la casa. È un conglomerato di imprese? Certamente no, secondo la versione di 3M. L'ampia varietà di prodotti si fonda su un insieme di capacità tecnologiche molto affini tra loro, sviluppate sistematicamente per più di un secolo (Figura 5.2).

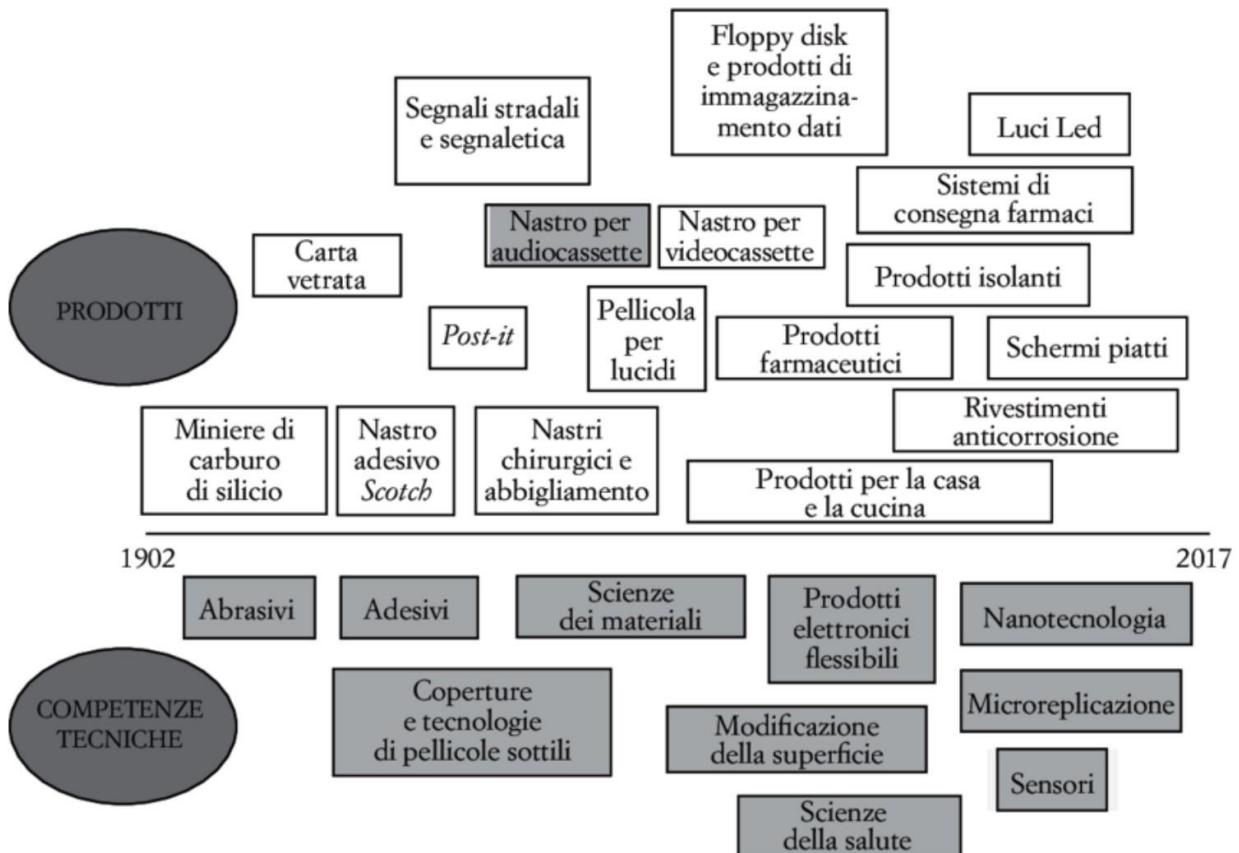


Figura 5.2. L'evoluzione dei prodotti e delle capacità tecniche alla 3M.

### 5.1.2 Risorse e competenze come fonti di profitto

Nel [capitolo 1](#) si sono individuate le due cause determinanti di una redditività superiore: il grado di attrazione di un settore e il vantaggio competitivo. Di queste, il vantaggio competitivo è la più importante. Come osservato nel capitolo precedente (Figura 4.1), i fattori settoriali spiegano solo in piccola parte le differenze di profitto tra imprese. Di conseguenza, piuttosto che quello di cercare di proteggersi dalle asperità della concorrenza, l'obiettivo prioritario della strategia è diventato la ricerca del vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento delle risorse e delle competenze.

La distinzione tra «attrattività del settore» e «vantaggio competitivo» (basato sulla superiorità delle risorse) come fonti di redditività di un'impresa corrisponde alla distinzione degli economisti tra due tipi di profitto (o *rendita*):

1. *rendite monopolistiche*, cioè i profitti derivanti da posizioni di supremazia nel mercato;

2. *rendite ricardiane*, dal nome dell'economista inglese David Ricardo, cioè i profitti derivanti dalla superiorità delle risorse possedute. Ricardo ha dimostrato che, anche quando il mercato del grano era concorrenziale, le terre fertili consentivano rendimenti più elevati. La rendita ricardiana è il ritorno ottenuto grazie a una risorsa o competenza superiore la cui offerta è limitata<sup>6</sup>. La maggior parte dei 940 milioni di dollari che nel 2017 Dolby Laboratories ha guadagnato in *royalties* attraverso la licenza delle proprie tecnologie di riduzione del rumore è costituita da rendite ricardiane, così come il grosso dei 125 milioni di dollari percepiti da Floyd Mayweather a seguito del suo incontro di boxe con Conor McGregor nell'agosto di quello stesso anno.

La distinzione tra «profitti determinati da una posizione di supremazia sul mercato» e «profitti determinati dalla superiorità delle risorse possedute» è tuttavia più chiara in teoria che in pratica. Un'osservazione più attenta dello schema delle cinque forze competitive di Porter suggerisce che l'attrattività di un settore dipende, in ultima analisi, dalle risorse dell'impresa. Le barriere all'entrata, ad esempio, sono determinate dai brevetti, dai marchi, dai canali distributivi, dall'esperienza o da altre risorse possedute dalle imprese consolidate. Il monopolio si basa di solito sul possesso di una risorsa cruciale, come uno standard tecnico o una licenza statale.

L'approccio *resource-based* ha avuto un'influenza profonda sulla formulazione delle strategie d'impresa. Quando i compiti essenziali della strategia erano la selezione dei settori e il posizionamento competitivo, le imprese tendevano ad adottare strategie simili. La strategia *resource-based* sottolinea invece la diversità di ciascuna azienda e suggerisce che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti, ma piuttosto lo **sfruttamento delle differenze**. La ricerca del vantaggio competitivo richiede quindi la formulazione e l'implementazione di una strategia che sfrutti le sole forze dell'impresa.

Il seguito di questo capitolo segue l'approccio *resource-based* alla formulazione della strategia. Per questo approccio è

indispensabile un'attenta e profonda comprensione delle risorse e delle competenze di un'impresa. In questo modo per l'impresa è possibile adottare una strategia che sfrutti i punti di forza dati dalle proprie risorse e competenze e allo stesso tempo che la protegga dai propri punti deboli.

Gli stessi principi possono essere applicati alle carriere individuali. Una strategia di carriera appropriata è una strategia che, come insegna la vicenda di Davide e Golia, riconosce e sfrutta i punti di forza e allo stesso tempo minimizza gli aspetti vulnerabili ([quadro 5.3](#)). Il punto di partenza, per individui e organizzazioni, è l'identificazione delle risorse e delle competenze a disposizione.

### **QUADRO 5.3.**

#### **Focalizzare la strategia sulle competenze di base: Lyor Cohen e Mariah Carey**

Il 2001 è stato un anno disastroso per Mariah Carey. Il suo primo film, *Glitter*, è stato un fiasco, la sua colonna sonora è stata l'album di minor successo di questa artista nell'arco di un decennio, il contratto discografico da 80 milioni di dollari è stato cancellato dalla Emi. Addirittura, anche a causa di tutto ciò, la Carey ha avuto un esaurimento nervoso.

Lyor Cohen, l'aggressivo e stakanovista amministratore delegato della casa discografica Island Def Jam, è stato abile a individuare l'opportunità:

L'ho chiamata senza preavviso nel giorno della rottura del suo contratto con la Emi e le ho detto: «Penso che tu sia un'artista incredibile e che dovresti camminare a testa alta». Ciò che le dissi la colpì molto e finì per firmare con noi.

La sua analisi strategica della situazione della Carey fu sintetica:

Le dissi: «Qual è il tuo vantaggio competitivo? Una grande voce, naturalmente. E che altro? Che scrivi tutte le tue canzoni, sei una grande autrice di canzoni. E allora perché ti sei allontanata dal tuo vantaggio competitivo? Se hai una magnifica voce e scrivi canzoni così straordinarie, perché ti vesti in quel modo, perché ti avvali di tutte quelle collaborazioni [con altri artisti e altri

autori di canzoni]? Perché? È come guidare una Ferrari in prima. Non puoi vedere di cosa è capace la Ferrari finché non ingrani la sesta».

Cohen ha messo sotto contratto la Carey nel maggio 2002. Con Island Def Jam Records di Universal Music la Carey è tornata ai suoi fondamentali punti di forza: la versatilità della voce, il talento di autrice, le ballate soul. Il suo album seguente, *The Emancipation of Mimi*, è stato il più venduto del 2005 e nel 2006 ha vinto un Grammy Award.

Fonte: *Rap's Unlikely Mogul*, in «Financial Times», 5 agosto 2002.

## 5.2 L'identificazione delle risorse e delle competenze

È importante distinguere tra «risorse» e «competenze» dell'impresa:

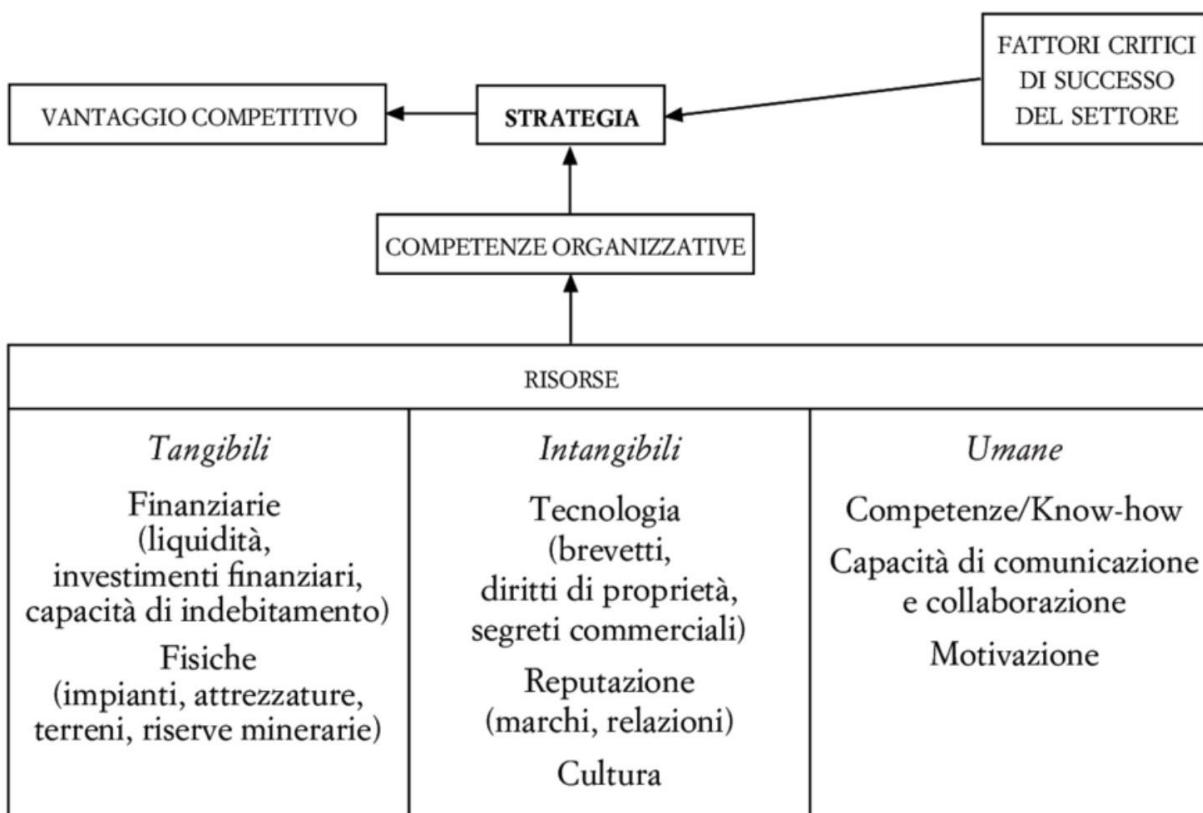


Figura 5.3. Collegamenti fra risorse, competenze e vantaggio competitivo.

- le **risorse** sono i beni produttivi posseduti dall'impresa;
- le **competenze** sono ciò che un'impresa può fare.

Da sole le singole risorse non conferiscono un vantaggio competitivo: esse devono essere integrate tra loro per creare le

**competenze organizzative.** Queste ultime, quando messe in azione attraverso una strategia appropriata, generano vantaggio competitivo. La Figura 5.3 mostra le relazioni fra risorse, competenze e vantaggio competitivo.

### 5.2.1 L'identificazione delle risorse

Stilare l'inventario delle risorse dell'impresa può essere sorprendentemente difficile. Non esistono documenti di questo tipo nella contabilità o nel sistema informativo della maggior parte delle imprese. Il bilancio ne fornisce un quadro parziale, comprendente soprattutto le risorse finanziarie e fisiche. La visione delle risorse di un'impresa è però più ampia e comprende tre principali tipi di risorse: *risorse tangibili; risorse intangibili; risorse umane.*

► **Risorse tangibili.** Le risorse tangibili sono quelle più facili da identificare e da valutare: le risorse finanziarie e i beni materiali sono individuati e valutati nel bilancio dell'impresa. Tuttavia, convenzioni contabili, in special modo la valutazione del costo storico, fanno generalmente risultare le risorse tangibili svalutate. Il valore di bilancio al 2016 dell'intero catalogo cinematografico di Disney, calcolato sulla base dei costi di produzione meno l'ammortamento, era pari a 1,7 miliardi di dollari, mentre ai terreni di sua proprietà (compresi 28.000 acri in Florida) era assegnato un valore di soli 1,2 miliardi di dollari<sup>160</sup>.

Comunque, l'obiettivo principale dell'analisi delle risorse non è valutare le risorse tangibili di un'impresa, ma comprendere il loro potenziale per creare un vantaggio competitivo. Ciò richiede non solo una valutazione sul bilancio, ma anche l'acquisizione di informazioni sulla loro composizione e sulle loro caratteristiche. Sulla base di tali informazioni si può decidere di esplorare due strade principali per creare valore aggiunto dalle risorse tangibili di un'impresa.

- Quali opportunità sussistono per realizzare economie nel loro impiego? Si possono utilizzare meno risorse per

---

<sup>160</sup> Cfr. Walt Disney Company, *10-K Report*, 2014.

realizzare lo stesso volume di attività oppure le medesime risorse per realizzare un più elevato volume d'affari?

- Le risorse esistenti possono essere impiegate in maniera più redditizia?

Il [quadro 5.4](#) discute del cambio di rotta operato da Michael Eisner alla Walt Disney a metà degli anni '80 del secolo scorso utilizzando questi due approcci.

	Paese	Capitalizzazione (miliardi di dollari)	Rapporto
Lockheed Martin	Stati Uniti	88	40,8
Home Depot	Stati Uniti	189	27,8
Netflix	Stati Uniti	80	26
Amazon	Stati Uniti	472	22,8
MasterCard	Stati Uniti	152	22,8
AbbVie	Stati Uniti	140	22
Glaxo Smith Kline	Regno Unito	96	14,9
Nvidia	Stati Uniti	102	14,5
Pepsi	Stati Uniti	164	13,4
Novo Nordisk	Danimarca	95	13,1
Celgene	Stati Uniti	111	12,8
Napsters	Sud Africa	100	12,4
Starbucks	Stati Uniti	77	12,2
Tencent Holdings	Cina	408	12
Accenture Plc	Regno Unito	88	10,5
3M	Stati Uniti	125	10,5
Alibaba	Cina	449	10,4
Roche	Svizzera	175	9,1
Coca-Cola	Stati Uniti	199	8,9
Altri	Stati Uniti	120	8,8

Tabella 5.1. Grandi imprese con i più elevati rapporti fra valore di mercato e valore contabile (dicembre 2014).

► **Risorse intangibili.** Per la maggior parte delle aziende le risorse intangibili rappresentano una quota molto più elevata del valore totale dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili. Tuttavia, le risorse intangibili risultano, nei bilanci delle imprese, poco visibili o del tutto assenti. La non inclusione o la sottovalutazione delle risorse intangibili rappresentano una delle principali ragioni dell'ampio e crescente divario tra le valutazioni delle imprese risultanti dai bilanci («valori di libro») e le valutazioni di borsa (Tabella 5.1). I *marchi* sono tra le più importanti risorse intangibili sottovalutate o non valutate. Dalla Tabella 5.2 si evince che il valore del marchio Walt Disney è pari a 52 miliardi di dollari, tuttavia, nel bilancio di Disney, i suoi vari brand vengono stimati solo 1,2 miliardi.

I marchi industriali, insieme ai *brevetti*, ai *diritti d'autore* e ai *segreti industriali e commerciali*, costituiscono la **proprietà intellettuale** dell'impresa. Il crescente riconoscimento della proprietà intellettuale quale risorsa strategica è evidente dagli sforzi legali che le imprese fanno per proteggere i propri brevetti, diritti d'autore e marchi industriali da possibili violazioni.

Possono essere considerate risorse anche le relazioni di un'impresa, dato che forniscono accesso a informazioni, know-how, fattori produttivi e a un'ampia gamma di opportunità che si trovano oltre i suoi confini. Essere all'interno di una rete di imprese dà anche legittimità, e questo aumenta sensibilmente la capacità di sopravvivenza dell'impresa. Tali relazioni tra imprese sono chiamate **risorse di rete**<sup>161</sup>.

Posizione	Marchio	Valore del marchio nel 2017 (miliardi di dollari)	Variazione rispetto al 2016 (%)
1	Google	246	7,1
2	Apple	235	2,7
3	Microsoft	143	17,6
4	Amazon	139	40,7
5	Facebook	130	26,6
6	At&T	115	7,2
7	Visa	111	10,1
8	Tencent	108	27,5
9	Ibm	102	18,4
10	McDonald's	98	10,4
11	Verizon	89	- 4,2
12	Marlboro	88	4
13	Coca-Cola	78	- 2,7
14	Alibaba	59	19,9
15	Wells Fargo	58	- 0,2
16	Ups	58	17
17	China Mobile	57	1,1
18	Disney	52	5,7
19	General Electric	50	- 7,2
20	Mastercard	50	8,2

Tabella 5.2. I 20 marchi con il valore più alto al mondo (2017).

Nota: Il valore del marchio è calcolato come il valore attuale netto degli utili futuri generati dal marchio stesso.

Fonte: BrandZ.

Infine, può essere considerata una risorsa intangibile anche la **cultura organizzativa**. La cultura organizzativa è «un

<sup>161</sup> Cfr. R. Gulati, *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, in «Strategic Management Journal», vol. 20, n. 5, 1999, pp. 397-420.

amalgama di credenze, valori, assunzioni, significati, miti, rituali e simboli condivisi che sono ritenuti distintivi dell’organizzazione»<sup>162</sup>. Nonostante sia difficile da identificare e descrivere, è chiaro che la cultura organizzativa è una risorsa molto importante per la maggior parte delle imprese; esercita una forte influenza sulle competenze che un’organizzazione può sviluppare e sulla loro efficacia<sup>163</sup>.

► **Risorse umane.** Le risorse umane di un’impresa comprendono l’esperienza e lo sforzo fornito dai dipendenti. Esattamente come per quelle intangibili, le risorse umane non appaiono nei bilanci aziendali, per la semplice ragione che l’impresa non è proprietaria dei propri dipendenti; essa acquista i servizi di questi ultimi attraverso un contratto di lavoro. Tuttavia, la stabilità del rapporto lavorativo permette di considerare le risorse umane quali parte delle risorse dell’impresa. Negli Stati Uniti la durata media del periodo in cui un dipendente resta presso lo stesso datore di lavoro è di 4,2 anni, mentre in Europa (8,6 anni nel Regno Unito, 11,4 in Francia, 11 in Germania) e in Giappone (12,1 anni) è ancor più lungo<sup>164</sup>.

Dichiarazioni del tipo «Le persone sono il nostro asset più importante» non sono quindi una banalità: la maggior parte delle aziende dedica un notevole impegno all’analisi delle risorse umane, ad esempio nell’assumere nuovi impiegati, nel valutarne le prestazioni e nel pianificarne la crescita.

Molte organizzazioni hanno creato uffici di valutazione con l’obiettivo preciso di misurare le competenze e le caratteristiche di impiegati attuali e futuri. Il **modello delle competenze** consiste nell’individuare l’insieme di abilità, conoscenze, attitudini e valori associati ai dipendenti con performance migliore all’interno di una particolare categoria occupazionale e

---

<sup>162</sup> S. Green, *Understanding Corporate Culture and Its Relation to Strategy*, in «International Studies of Management and Organization», vol. 18, n. 2, 1988, pp. 6-28 (p. 6).

<sup>163</sup> Cfr. J.B. Barney, *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, in «Academy of Management Review», vol. 11, n. 3, 1986, pp. 656-665.

<sup>164</sup> Cfr. Oecd, *Oecd.Stat, Employment by Job Tenure Intervals – Average Tenure*, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE\\_AVE](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_AVE) (ultimo accesso maggio 2020).

nel confrontare ogni dipendente con questo profilo<sup>165</sup>. La scoperta che le inclinazioni psicologiche e sociali sono determinanti per l'ottenimento di una performance superiore ha alimentato un interesse per l'*intelligenza emotiva e sociale*<sup>166</sup>. Ciò spiega la tendenza sempre maggiore di «assumere per l'attitudine; addestrare per le competenze».

#### **QUADRO 5.4.**

#### **L'uso delle risorse: la rinascita di Walt Disney**

Nel 1984 Michael Eisner divenne amministratore delegato della Walt Disney Company. Tra il 1984 e il 1988 si registrò un incremento del fatturato da 1,66 a 3,75 miliardi di dollari, gli utili netti passarono da 98 a 570 milioni di dollari e il valore di borsa della società passò da 1,8 a 10,3 miliardi di dollari.

La chiave di volta dell'inversione di rotta della Disney è stata la mobilitazione delle sue considerevoli risorse di base. Con l'acquisizione di Arvida, una società per lo sviluppo immobiliare, le proprietà di Disney in Florida hanno visto un grande sviluppo traducendosi in alberghi, centri congressi, villaggi residenziali e un nuovo parco tematico, lo studio Disney-Mgm.

Per valorizzare la sua enorme collezione di titoli, la Disney ha iniziato a mettere sul mercato i suoi classici tramite la vendita di videocassette e di licenze per pacchetti di film alle reti televisive. Con lo scopo di far funzionare a pieno ritmo gli studi cinematografici, Eisner ha fatto raddoppiare il numero di film prodotti e reso la Disney un importante produttore di programmi televisivi.

Permettere lo sfruttamento di queste risorse tangibili è stato possibile grazie al ruolo, altrettanto importante, di una risorsa intangibile della Disney: la fedeltà di milioni di persone, di età diverse e in tutto il mondo, alla Disney e ai suoi personaggi. Il nuovo management è così riuscito ad aumentare il prezzo dei biglietti d'ingresso ai parchi tematici, a lanciare una catena di

---

<sup>165</sup> Cfr. E. Lawler, *From Job-Based to Competency-Based Organizations*, in «Journal of Organizational Behavior», vol. 15, n. 1, 1994, pp. 3-15; L. Spencer e S. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, Wiley, 1993; trad. it. *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Milano, Franco Angeli, 1995.

<sup>166</sup> Cfr. D. Goleman, *Emotional Intelligence*, New York, Bantam, 1995; trad. it. *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1999; Id., *Social Intelligence*, New York, Bantam, 2006; trad. it. *Intelligenza sociale*, Milano, Rizzoli, 2006.

Disney Store per spingere le vendite del merchandising Disney e ad aprire nuovi parchi tematici in Europa e in Asia.

### 5.2.2 L'identificazione delle competenze organizzative

Le risorse non sono molto produttive se considerate isolatamente. Un neurochirurgo è quasi inutile senza un radiologo, un anestesista, degli infermieri, degli strumenti chirurgici, delle apparecchiature per la visualizzazione di immagini e di varie altre risorse. Per eseguire un compito è necessario il lavoro congiunto di un team di risorse. Una **competenza organizzativa** è la «capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato»<sup>167</sup>. Così come un individuo può avere la capacità di suonare il violino, di pattinare sul ghiaccio e di parlare il mandarino, un'organizzazione può avere la capacità di produrre particolari oggetti, distribuirli globalmente e porre in atto operazioni per proteggersi dai rischi di cambio. L'idea che le organizzazioni possiedano *competenze distintive* è consolidata già da tempo<sup>168</sup>, ma è stato solo dopo che Hamel e Prahalad, per descrivere le capacità essenziali per la strategia e la performance di un'impresa, hanno introdotto il concetto di *competenze di base* che le competenze organizzative sono diventate centrali nell'analisi strategica<sup>169</sup>. La successiva ondata di contributi scientifici ha creato una considerevole confusione rispetto alla terminologia: qui si useranno i termini «capacità» e «competenze» in modo intercambiabile<sup>170</sup>.

► **Classificazione delle competenze.** Prima di decidere quali competenze organizzative sono distintive o di base, è necessario che l'impresa analizzi in modo sistematico le proprie competenze. A tal fine, bisogna definire opportuni criteri per

<sup>167</sup> C.E. Helfat e M. Lieberman, *The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Prehistory*, in «Industrial and Corporate Change», vol. 11, n. 4, 2002, pp. 725-760 (p. 725). Helfat e Lieberman, a loro volta, seguono R. Amit e P.J.H. Shoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, in «Strategic Management Journal», vol. 14, n. 1, 1993, pp. 33-46.

<sup>168</sup> Cfr. P. Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row, 1957; trad. it. *Le leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli, 1976.

<sup>169</sup> Cfr. Prahalad e Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, cit.

<sup>170</sup> G. Hamel e C.K. Prahalad, *Letter in Response to Stalk/Evans/Shulman*, in «Harvard Business Review», maggio-giugno, 1992, pp. 164-165, sostengono che «la distinzione tra competenze e capacità è puramente semantica».

classificarne e disagregarne le attività. Generalmente, vengono impiegati due approcci.

1. *Analisi funzionale*: identifica le competenze organizzative in relazione alle principali aree funzionali dell'impresa. Le funzioni di un'impresa includono generalmente: le operazioni, gli acquisti, la logistica/gestione della *supply chain*, il design, l'ingegnerizzazione, lo sviluppo di prodotti, il marketing, le vendite, l'ufficio legale, i sistemi informatici, le relazioni con l'amministrazione statale, le relazioni pubbliche e la comunicazione, e l'Hse (*Health, Safety and Environment*: salute, sicurezza e ambiente).
2. *Analisi della catena del valore*: identifica una catena sequenziale delle principali attività dell'impresa. La rappresentazione della catena del valore proposta da Porter distingue fra *attività primarie* (quelle che riguardano i processi di trasformazione degli input e l'interfaccia con il cliente) e *attività di supporto* (Figura 5.4)<sup>171</sup>. La catena del valore di Porter è una visione molto allargata delle attività che possono essere disaggregate per fornire una più dettagliata individuazione delle attività dell'impresa (e delle competenze che corrispondono a ciascuna attività). Ad esempio, il marketing potrebbe includere le ricerche di mercato, i test dell'offerta commerciale, la pubblicità, la promozione, la politica dei prezzi e le relazioni con i rivenditori.

Il problema che presentano entrambi gli approcci è che, nonostante forniscano una visione comprensiva delle competenze di un'organizzazione, possono sbagliare nell'identificare le competenze idiosincratiche che risultano veramente distintive e critiche per il suo vantaggio competitivo. Si è osservato come l'eccezionale abilità di Apple nel creare prodotti insuperabili per facilità d'uso e attrattività per il cliente sia il risultato della combinazione tra competenza tecnica, estetica e profonda conoscenza del mercato. Questa capacità non è immediatamente visibile attraverso un'analisi funzionale o

---

<sup>171</sup> Cfr. M.E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985; trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Comunità, 1987.

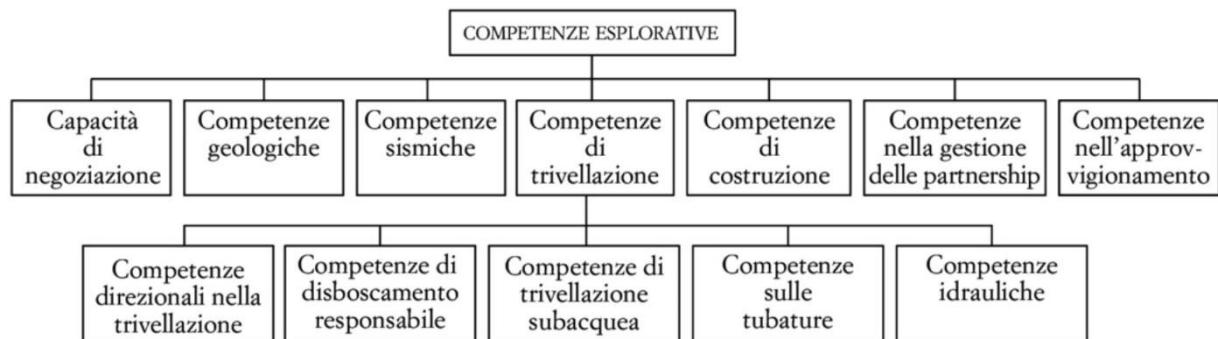
della catena del valore. Guardare oltre le competenze generiche per scoprire quelle veramente uniche richiede conoscenza e capacità di giudizio. Un attento esame della storia di un'organizzazione può essere particolarmente rivelatorio. Nell'analizzare criticamente i successi e i fallimenti di un'organizzazione emergono percorsi riconoscibili che potrebbero rivelare qualcosa sulle competenze che tale organizzazione possiede?



*Figura 5.4. La catena del valore di Porter.*

► **Gerarchia delle competenze.** Le competenze di un'organizzazione implicano un certo livello di coordinamento tra i comportamenti dei membri dell'organizzazione stessa. Ciò distingue una «competenza organizzativa» da una «capacità individuale». Le routine e i processi giocano un ruolo critico nell'integrare le azioni individuali per creare competenze organizzative ([quadro 5.5](#)). Anche integrare le competenze organizzative è importante. Dunque, le competenze di un'organizzazione possono essere viste come un sistema gerarchico, in cui le competenze di livello inferiore sono integrate nei livelli superiori. Per le aziende estrattive di petrolio e metano un requisito chiave del loro successo è l'abilità nell'esplorazione per la ricerca di queste materie prime. La Figura 5.5 mostra che

la competenza nell'esplorazione è formata da molte componenti, a loro volta disaggregabili in competenze più specialistiche. Per la maggior parte delle imprese queste competenze di livello superiore costituiscono le competenze di base descritte da Hamel e Prahalad. Ad esempio, la competenza di Toyota nella produzione *lean* integra molte competenze nella programmazione *just-in-time*, nel *total quality management*, nel controllo statistico del processo, nella produzione flessibile e nel miglioramento continuo. Tali competenze di livello superiore tendono a essere trasversali rispetto alle funzioni. La capacità di sviluppare nuovi prodotti è una competenza di livello superiore che integra lo sviluppo della tecnologia, il marketing, il design, l'ingegnerizzazione del prodotto e del processo, e la finanza.



*Figura 5.5. Le competenze organizzative come integrazione gerarchica: il caso dell'esplorazione del petrolio e del metano.*

Alcuni autori hanno proposto al livello più alto della gerarchia le **competenze dinamiche**: competenze che permettono la modifica e l'adattamento delle competenze operative e funzionali di livello inferiore<sup>172</sup>. Tali competenze verranno trattate in modo più dettagliato nel [capitolo 8](#).

Questa nozione secondo cui le competenze di un'organizzazione formano una gerarchia integrata ne enfatizza la complementarità. Ad esempio, la strategia di Walmart, «prezzi bassi ogni giorno», si basa su quattro competenze che si rinforzano vicendevolmente: gestione aggressiva dei fornitori,

<sup>172</sup> Cfr. D.J. Teece, G.P. Pisano e A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», vol. 18, n. 7, 1997, pp. 509-533.

analisi dei dati sui punti vendita, logistica di livello superiore e gestione rigorosa del capitale operativo<sup>173</sup>.

## QUADRO 5.5.

### Routine e processi: le basi delle competenze organizzative

Le risorse sono combinabili per creare competenze organizzative; tuttavia, le competenze di un'organizzazione non sono semplicemente il risultato delle risorse su cui si basano.

Nello sport team dotati di grandi talenti sono spesso battuti da avversari capaci di creare da qualità modeste forti sinergie. Nel calcio europeo squadre ricche di campioni (Chelsea, Real Madrid, Manchester City) sono spesso umiliate da squadre costruite con mezzi limitati (Borussia Dortmund, Arsenal, Atletico Madrid). Anche nel mondo degli affari si notano nuovi arrivati con poche risorse prevalere su giganti da tempo affermati: Dyson contro Electrolux negli elettrodomestici, Hyundai contro Toyota nelle automobili, Dollar Shave Club contro Gillette nei prodotti da barba, Arm contro Intel nei microprocessori. Chiaramente, c'è di più nelle competenze organizzative rispetto alle sole risorse.

La letteratura accademica vede le competenze organizzative basate sulle **routine organizzative**: «sequenze di comportamento regolari e prevedibili [che fanno parte di] sequenze ripetitive di attività»<sup>a</sup> che determinano cosa fanno le imprese, chi sono, come si sviluppano e crescono. Al pari delle abilità individuali, le routine organizzative si sviluppano attraverso il *learning by doing*: se non vengono usate si perdono. C'è quindi un trade-off tra efficienza e flessibilità. Un repertorio di routine limitato può essere dispiegato e funzionare in modo più efficiente con una capacità di coordinazione vicina alla perfezione. Tuttavia, la stessa organizzazione può avere difficoltà nell'affrontare situazioni nuove.

Le competenze organizzative non sono qualcosa che, semplicemente, emerge: devono essere create attraverso l'azione del management: pertanto in questa sede l'attenzione è concentrata più sui processi che sulle routine. I *processi* sono

---

<sup>173</sup> Cfr. P. Leinwand e C. Mainardi, *The Coherence Premium*, in «Harvard Business Review», giugno, 2010, pp. 86-92.

sequenze coordinate di azioni attraverso le quali vengono svolti specifici compiti di produzione. Il termine «processo» non solo è ben compreso dai manager, ma è anche oggetto di un buon livello di sviluppo per quel che riguarda la progettazione, la mappatura e il miglioramento dei processi aziendali<sup>b</sup>.

Tuttavia, creare e sviluppare competenze organizzative non consiste solo nel mettere in atto dei processi. I processi devono essere collocati in unità organizzative appositamente progettate, gli individui coinvolti devono essere motivati, e le risorse, i processi, le strutture e i sistemi di gestione devono essere allineati<sup>c</sup>. Nel prossimo capitolo si analizzerà più dettagliatamente la sfida che le aziende affrontano nello sviluppo di competenze organizzative.

<sup>a</sup> R.N. Nelson e S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1982, p. 14.

<sup>b</sup> Cfr. T.W. Malone, K. Crowston, J. Lee e B. Pentland, *Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes*, in «Management Science», vol. 45, n. 3, 1999, pp. 425-443.

<sup>c</sup> Cfr. T. Felin, N. Foss, K. Heimeriks e T. Madsen, *Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure*, in «Journal of Management Studies», vol. 49, n. 8, 2012, pp. 1351-1374.

### **5.3 Risorse, competenze e risultati economici**

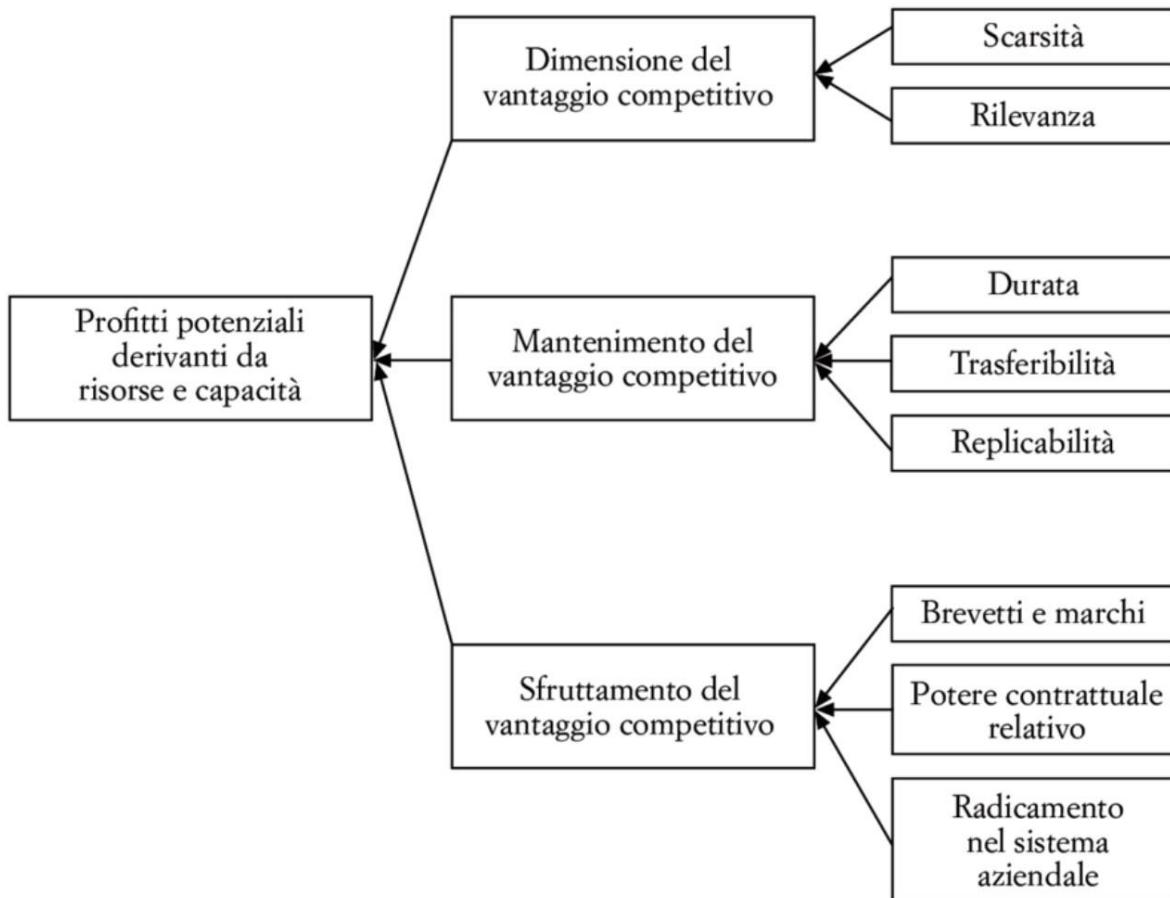
Dopo aver identificato le principali risorse e competenze di un'organizzazione, come valutare la loro capacità di creare valore? Ci sono due questioni fondamentali da tenere in considerazione:

- a. l'*importanza strategica* delle specifiche risorse e competenze dell'impresa;
- b. la loro *forza relativa* rispetto a quelle dei concorrenti.

#### **5.3.1 L'analisi dell'importanza strategica delle risorse e delle competenze**

Le risorse e le competenze strategicamente importanti sono quelle che presentano il potenziale per generare flussi consistenti

di profitto per l'impresa che le possiede. Ciò dipende da tre fattori: *conseguimento*, *mantenimento* e *sfruttamento* del vantaggio competitivo.



*Figura 5.6. L'importanza strategica delle risorse e delle competenze.*

Ognuno di questi fattori è determinato da un certo numero di caratteristiche delle risorse. La Figura 5.6 ne pone in evidenza le relazioni chiave. I criteri che di seguito verranno individuati per la valutazione dell'importanza strategica di risorse e competenze sono simili a quelli dello *schema Vrio* (valore, rarità, imitabilità, organizzazione) di Jay B. Barney ([quadro 5.6](#)).

► **Conseguimento del vantaggio competitivo.** Affinché una risorsa o una competenza possa determinare un vantaggio competitivo, devono essere presenti due condizioni.

- *Rilevanza.* Una determinata risorsa o competenza deve essere rilevante in relazione ai fattori critici di successo del mercato: in particolare, deve essere capace di creare valore per i clienti. Le miniere di carbone britanniche

«producevano» bande musicali estremamente capaci ma queste capacità non contribuivano granché ad aiutare le miniere a far fronte alla concorrenza delle importazioni di carbone a basso prezzo e del gas del Mare del Nord. Con l'introduzione dei bancomat e delle transazioni online la rete di agenzie delle banche è diventata una risorsa meno rilevante.

- **Scarsità.** Una risorsa o una competenza largamente disponibile all'interno di un settore potrebbe essere essenziale, ma non essere sufficiente, per conseguire un vantaggio competitivo. Nelle ricerche del petrolio e del metano tecnologie quali la perforazione direzionale e l'analisi sismica tridimensionale sono largamente disponibili presso le compagnie di servizi petroliferi e le imprese di software. Sono pertanto «necessarie per giocare», ma «non sufficienti per vincere».

► **Mantenimento del vantaggio competitivo.** Una volta stabilito, il vantaggio competitivo tende a erodersi; esistono tre caratteristiche delle risorse e delle competenze che determinano la sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo.

- **Durata.** Più una risorsa è durevole, maggiore è la sua capacità di supportare un vantaggio competitivo nel lungo termine. Per il grosso delle risorse, inclusi gli impianti e i diritti di brevetto sulle tecnologie, il rapido ritmo di innovazione tecnologica ne ha accorciato la vita. I marchi, al contrario, possono essere particolarmente resilienti. Le salse Heinz, i cereali Kellogg's, la birra Guinness, i trench Burberry e le bibite gassate Coca-Cola sono leader di mercato da un secolo.
- **Trasferibilità.** Il vantaggio competitivo è sminuito dalla possibilità di essere imitato dai concorrenti. Se risorse e capacità sono trasferibili fra le imprese – ad esempio, se possono essere acquistate o vendute –, allora qualunque vantaggio competitivo che si fonda su di esse risulterà erodibile. Molte risorse, incluse le risorse umane, possono essere acquisite facilmente. Altre risorse e la maggior parte delle capacità non sono facilmente trasferibili. Alcune

risorse sono immobili. Il vantaggio competitivo della distilleria Laphroaig e del suo whisky single malt di 10 anni è la sorgente d'acqua dell'Isola di Isley, caratterizzata da un aroma di torba e di mare. Le capacità, poiché combinano molteplici risorse connaturate ai processi dell'organizzazione, sono ugualmente difficili da muovere da un'impresa all'altra. Un'ulteriore barriera alla trasferibilità è l'incompletezza delle informazioni sulla qualità di una risorsa. I venditori dispongono di informazioni migliori sulle caratteristiche delle risorse da loro offerte rispetto ai potenziali compratori, e ciò è sicuramente vero nel caso delle risorse umane. Ciò crea un problema di *selezione avversa*<sup>174</sup>. Infine, le risorse sono complementari: sono meno produttive quando separate dal loro contesto originale. Dunque, quando aziende cinesi acquistano marchi europei – Aquascutum da parte di Ygm, Cerruti da parte di Trinity Ltd., Volvo da parte di Geely e Ferretti da parte di Weichai Group – c'è il rischio che il valore del marchio venga eroso.

- *Replicabilità*. Se un'impresa non può comprare una risorsa, o una capacità, la deve costruire. Le tecnologie non protette da brevetti possono essere imitate facilmente dai concorrenti. Più complicato è replicare le competenze basate su network complessi di routine organizzative interconnesse. Il servizio di FedEx, con consegna entro 24 ore su tutto il territorio degli Stati Uniti, e i servizi di alta gamma a bordo di Singapore Airlines sono capacità complesse basate su processi affinati doviziosamente nel tempo, pratiche di gestione delle risorse umane ben rodate e una cultura organizzativa eccezionale. Anche quando le risorse e le competenze possono essere copiate, gli imitatori sono solitamente in svantaggio rispetto ai pionieri<sup>175</sup>.

---

<sup>174</sup> Con «selezione avversa» si fa riferimento alla propensione di un mercato a essere dominato da prodotti di bassa qualità e offerte rischiose come risultato dell'asimmetria informativa. È conosciuta anche come «problema dei limoni» o «problema dei bidoni». G.A. Akerlof, *The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism*, in «Quarterly Journal of Economics», vol. 84, n. 3, 1970, pp. 488-500; trad. it. *Il mercato dei bidoni. L'incertezza della qualità e il meccanismo di mercato*, in Id., *Racconti di un Nobel dell'economia. Asimmetria informativa e vita quotidiana*, Milano, Università Bocconi, 2003, pp. 3-12.

<sup>175</sup> I. Dierickx e K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, in «Management Science», vol. 35, n. 12, 1989, pp. 1504-1513, suggeriscono due principali svantaggi

► **Sfruttamento del vantaggio competitivo.** Chi beneficia dei ritorni generati da una risorsa o da una competenza? Generalmente chi detiene quella risorsa o competenza. Ma non sempre è chiaro chi ne sia effettivamente il detentore. Le capacità dell'organizzazione sono dei dipendenti, che forniscono abilità e impegno, o dell'impresa, che fornisce i processi e la cultura organizzativa? Nelle imprese caratterizzate da un alto livello di capitale umano c'è un continuo conflitto tra dipendenti e azionisti sulla divisione dei profitti generati dalle competenze. Come illustra il [quadro 5.7](#), la contrattazione sull'appropriazione dei profitti tra dipendenti «superstar» e proprietari è un aspetto caratteristico delle banche d'investimento e dello sport professionistico. La competizione ricorda la lotta fra capitale e lavoro per la divisione del surplus di marxiana memoria. La prevalenza di partnership rispetto a strutture con capitale azionario nelle aziende di consulenza contabile e legale è una soluzione per risolvere il problema dell'appropriazione dei profitti: i proprietari sono i migliori impiegati.

#### QUADRO 5.6.

**La valutazione delle risorse e delle competenze: Grant vs Barney**  
L'approccio descritto in questo capitolo per valutare l'importanza strategica di risorse e competenze è alternativo rispetto allo schema Vrio (valore, rarità, imitabilità, organizzazione) sviluppato da Jay B. Barney. Si offre un confronto fra i due approcci per evidenziare similarità e differenze.

Grant: Importanza strategica	Barney: Analisi Vrio	Confronto
<i>Conseguimento del vantaggio competitivo</i>		
• Rilevanza	• Di valore	Simile: entrambi sottolineano la creazione di valore per il cliente
• Scarsità	• Rara	Uguale: scarsità = rarità

---

dell'imitazione nelle efficienze di massa (la solida posizione iniziale di vantaggio in termini di risorse facilita la successiva accumulazione di tali risorse) e nelle diseconomie da compressione del tempo (i costi addizionali sostenuti dagli imitatori per accumulare rapidamente una risorsa o una capacità: ad esempio, i *crash programs* in ricerca e sviluppo e le campagne lampo tendono a essere costosi e improduttivi).

---

*Mantenimento del vantaggio competitivo*

---

• Durabilità	–	Non c'è un criterio equivalente nell'analisi Vrio
• Trasferibilità	• Imitabile	Simile: imitare una risorsa o una capacità implica il suo acquisto o la sua replicazione
• Replicabilità		

---

*Sfruttamento del vantaggio competitivo*

---

• Appropriabilità	• Organizzazione	Simile: essere organizzati per catturare il valore implica la capacità di appropriazione di valore
-------------------	------------------	--

---

*Tabella 5.3. Importanza strategica vs analisi Vrio.*

Fonte: Cfr. J.B. Barney, Looking Inside for Competitive Advantage, in «Academy of Management Executive», vol. 9, n. 4, 1995, pp. 46-61, e in Id. e W.S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage, Ved., Boston, Mass., Pearson, 2015.

## QUADRO 5.7.

### L'appropriazione dei profitti generati da capacità superiori: dipendenti contro proprietari

Le banche d'investimento costituiscono un contesto affascinante per osservare il conflitto tra dipendenti e proprietari per l'appropriazione dei ritorni da competenze organizzative.

Goldman Sachs possiede eccellenti competenze nei servizi di fusione e acquisizione, sottoscrizione e arbitraggio a livello finanziario. Tali competenze combinano le abilità dei dipendenti, l'infrastruttura, la reputazione e la cultura, e i sistemi aziendali. Di tali risorse solo la prima non appartiene all'azienda. Tuttavia, la divisione dei profitti tra dipendenti e proprietari suggerisce che i dipendenti abbiano un vantaggio nell'appropriazione dei ritorni. Nel 2016 le remunerazioni totali date agli impiegati ammontavano a 11,7 miliardi di dollari, una media di 338.576 dollari per impiegato; i profitti netti, dopo le tasse, ammontavano a 7,1 miliardi di dollari, di cui gli azionisti hanno ricevuto 1,1 miliardi in dividendi.

Una situazione simile è presente nello sport professionistico: i giocatori «superstar» possono sfruttare appieno il valore del loro contributo al successo della squadra. Lo stipendio di 38,4 milioni di dollari che i Los Angeles Lakers hanno pagato a Lebron James

per la stagione 2018-2019 sembra coincidere appieno con il valore che ha questo giocatore per la franchigia Nba californiana. Lo stesso succede con gli amministratori delegati: nel 2014 quello di Expedia, Dara Khosrowshahi, è stato pagato 94,6 milioni di dollari, cifra eccezionale se paragonata ai 425 milioni di dollari di profitti netti conseguiti da Expedia o allo stipendio medio dei suoi altri 16.291 dipendenti americani.

Più i risultati di un'organizzazione possono essere fatti risalire alle capacità di un dipendente, più quel dipendente è trasferibile, e più le sue abilità possono essere impiegate presso un'altra azienda, più è forte la posizione da cui può negoziare.

Per questo motivo tante banche d'investimento, agenzie di pubblicità e altre società di consulenza danno maggiore importanza al lavoro di squadra che alle abilità individuali.

«Crediamo che la nostra forza risieda [...] nel nostro approccio al lavoro di squadra, che è unico»: questa la dichiarazione della società di audit Grant Thornton. Tuttavia, i dipendenti possono riaffermare il proprio potere contrattuale attraverso la mobilità di squadra: nell'agosto 2018 un intero team di analisti finanziari europei si è trasferita da Société Générale a Barclays.

### **5.3.2 L'analisi dell'importanza strategica delle risorse e delle competenze**

Dopo aver stabilito quali risorse e competenze sono strategicamente importanti, è necessario fare una valutazione dell'impresa rispetto ai suoi concorrenti. La valutazione delle risorse e competenze di un'impresa rispetto a quelle dei concorrenti è difficile. Le organizzazioni sono spesso vittime delle glorie passate, di speranze per il futuro e delle proprie velleità. I top manager di un'azienda hanno spesso percezioni piuttosto differenti in merito ai punti di forza e di debolezza dell'azienda stessa<sup>176</sup>. I suoi dirigenti possono inoltre scambiare la fortuna per abilità, determinando una fiducia smodata nelle capacità dell'azienda<sup>177</sup>. La fortunata acquisizione di NatWest

---

<sup>176</sup> Cfr. J. Denrell, N. Arvidsson e U. Zander, *Managing Knowledge in the Dark: An Empirical Study of the Reliability of Capability Evaluations*, in «Management Science», vol. 50, n. 11, 2004, pp. 1491-1503.

<sup>177</sup> Cfr. D. Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring about Their Own Downfall*, New York, HarperCollins, 1990.

Bank da parte di Royal Bank of Scotland fu seguita da una bolla che nel 2007 finì per favorire la scalata di Abn Amro<sup>178</sup>.

► **Benchmarking.** La comparazione dei propri processi e delle proprie performance con quelli delle altre concorrenti offre all’azienda un modo obiettivo e quantificabile per valutare le sue risorse e capacità. I risultati possono essere benefici: l’impiego pionieristico del *benchmarking* da parte di Xerox negli anni ’80 del secolo scorso rivelò l’indiscussa superiorità dei concorrenti giapponesi nell’efficienza di costo, offrendo l’input per una trasformazione dell’intera azienda<sup>179</sup>. L’importanza del *benchmarking* è stata ulteriormente confermata da recenti studi che mostrano come differenze sostanziali nel livello di produttività di imprese diverse all’interno dello stesso settore siano principalmente il risultato di differenze tra le pratiche manageriali<sup>180</sup>.

La più importante utilità del *benchmarking* riguarda la valutazione delle capacità funzionali. Per valutare tali capacità uniche delle imprese – l’abilità di Johnson & Johnson di infondere un senso etico alle pratiche di business; l’abilità di Lego di ispirare la creatività di bambini di nazioni, culture e generazioni diverse; la capacità di Nokia per il rinnovamento aziendale – il *benchmarking* deve essere supportato da approcci più riflessivi per riconoscere i punti di forza e di debolezza. Come detto nel [paragrafo 2.2](#), un’approfondita disamina della storia e delle caratteristiche di un’azienda può essere parecchio istruttiva.

## 5.4 Sviluppare implicazioni strategiche

L’analisi portata avanti fino a ora – identificazione di risorse e competenze e loro valutazione in termini di importanza

---

<sup>178</sup> Cfr. I. Martin, *Making It Happen: Fred Goodwin, Rbs, and the Men Who Blew Up the British Economy*, London, Simon & Schuster, 2013.

<sup>179</sup> Cfr. G. Jacobson e J. Hillkirk, *Xerox: American Samurai*, New York, Macmillan, 1986.

<sup>180</sup> Cfr. N. Nicholas, J. Van Reenen e E. Brynjolfsson, *Good Management Predicts a Firm’s Success Better Than IT, R&D, or Even Employee Skills*, in «Harvard Business Review», 19 aprile 2017, <https://hbr.org/2017/04/good-management-predicts-a-firms-success-better-than-it-rd-or-even-employee-skills> (ultimo accesso maggio 2020); N. Nicholas e J. Van Reenen, *Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries?*, in «Journal of Economic Perspectives», vol. 24, n. 1, 2010, pp. 203-224.

strategica e forza relativa – può essere visualizzata nella Figura 5.7.

Si osservino i due quadranti di destra della figura. Come utilizzare più efficacemente i punti di forza? In che modo è possibile affrontare i principali punti deboli, sia nel senso di eliminarli sia in quello di ridurre la vulnerabilità dell’azienda? Che fare riguardo ai punti di forza che appaiono superflui? Sono veramente irrilevanti oppure si possono utilizzare in maniera più efficace? Di seguito alcuni suggerimenti.

#### 5.4.1 Sfruttare i punti di forza

La prima attività è assicurarsi che i principali punti di forza dell’impresa siano impiegati al meglio.



Figura 5.7. Lo schema per la valutazione delle risorse e delle competenze.

- Se i principali punti di forza della Disney sono il marchio, l’affetto che in tutto il mondo lega figli e genitori ai suoi personaggi e la sua capacità di progettare e gestire parchi tematici, allora la Disney non dovrebbe limitarsi a pochi parchi tematici solo in sei luoghi del mondo (Anaheim, Orlando, Parigi, Tokyo, Hong Kong e Shanghai), ma dovrebbe aprire parchi anche altrove, in luoghi che abbiano un adeguato potenziale di mercato tale da garantire ingressi tutto l’anno.

- Se una competenza di base di testate giornalistiche di qualità come il «New York Times», il «Guardian» e «Le Monde» è la capacità di interpretare gli eventi e identificare le tendenze emergenti, può questa capacità essere usata per creare nuove fonti di profitto come servizi specializzati di intelligence economica, flussi di notizie personalizzati e servizi di consulenza politica?
- Se un’azienda ha pochi punti di forza, allora adottare una strategia di nicchia può essere una buona idea. La principale forza di Harley-Davidson è l’identità del proprio marchio; la sua strategia è stata quella di concentrarsi su moto da crociera stilizzate e tecnologicamente poco sofisticate. L’azienda di semiconduttori inglese Arm è leader tecnologico nell’architettura Risc e la sua strategia si è fortemente concentrata sull’offerta in licenza del proprio microprocessore<sup>181</sup>.

#### **5.4.2 Gestione dei punti deboli**

Che cosa deve fare un’impresa rispetto ai suoi punti deboli? Può sembrare naturale pensare a strategie che consentano alle imprese di aggiornare le proprie risorse e competenze per correggerli. In realtà, tuttavia, la trasformazione dei punti deboli in punti di forza tende, per la maggior parte delle aziende, a costituire un obiettivo di lungo periodo. Nel medio e nel breve termine un’organizzazione è vincolata alle risorse e competenze che ha ereditato dai periodi precedenti.

La soluzione decisiva, e spesso di maggiore successo, riguardo alla presenza di punti deboli nelle funzioni essenziali è **l'esternalizzazione**. Le imprese sono diventate sempre più selettive nella scelta delle attività da effettuare internamente: ciò porta a una maggiore concentrazione sui propri punti di forza e all'esternalizzazione delle altre attività. Fornitori specializzati hanno infatti sviluppato alti livelli di competenza nella produzione a contratto (Hon Hai Precision/Foxconn, Flextronics), nelle tecnologie informatiche (Accenture, Ibm,

---

<sup>181</sup> Cfr. S. Ferriani, E. Garnsey, G. Lorenzoni e L. Massa, *The Intellectual Property Business Model: Lessons from Arm Plc*, Ctm Working Paper n. 2, University of Cambridge, giugno, 2015.

Capgemini), nella logistica (Exel, Kuehne + Nagle, Ups) e nei servizi per la ristorazione (Compass, Sodexo).

Alcune aziende possono essere presenti in relativamente poche attività all’interno della propria catena del valore. Nel settore delle calzature e dell’abbigliamento sportivo Nike si occupa del design dei prodotti, del marketing e, più in generale, dell’«integrazione dei sistemi», ma la maggior parte delle altre funzioni vengono appaltate all’esterno. Nel [capitolo 11](#) si esaminerà più dettagliatamente l’estensione verticale di un’impresa.

Una strategia brillante può consentire a un’impresa di azzerare la vulnerabilità dei propri punti deboli. Harley-Davidson non può competere con Honda, Yamaha e Bmw sulla tecnologia. Come ha affrontato questo problema? Ha trasformato le proprie caratteristiche – tecnologia superata e design tradizionale – in virtù. I motori ad aste e bilancieri di Harley-Davidson, ormai obsoleti, e gli allestimenti così poco innovativi sono diventati cifre di stile nel definirne il look rétro.

#### **5.4.3 Che fare dei punti di forza superflui?**

E per quelle risorse e competenze in cui un’impresa è particolarmente forte, ma che non sembrano essere fonti importanti di vantaggio competitivo difendibile, come regalarsi? Un modo di affrontare il problema può essere il disinvestimento selettivo. Se una banca commerciale ha una rete di agenzie forte, ma sempre più sottoutilizzata, potrebbe essere il momento di cedere alcuni immobili e investire in servizi home banking per i clienti.

Tuttavia, così come le imprese possono trasformare apparenti punti deboli in punti di forza competitivi, è possibile sviluppare strategie innovative che trasformino punti di forza irrilevanti in risorse e competenze di grande valore. La rete di uffici di intermediazione mobiliare di Edward Jones e la sua forza di vendita di 8.000 unità apparivano sempre meno essenziali a fianco della continua crescita delle transazioni online. Invece, puntando sulla personalizzazione del servizio, sull’integrità dei propri agenti e sui pregi della sua tradizionale, prudente strategia

di investimento, Edward Jones ha costruito una strategia *contrarian* di successo basata sulla propria rete di uffici locali<sup>182</sup>. Nel mercato altamente concorrenziale degli Mba (*Master in Business Administration*), le business school tentano di differenziarsi sfruttando risorse e competenze idiosincratiche. L'eredità gesuitica di Georgetown non rappresenta a prima vista un motivo di vantaggio competitivo per i suoi programmi Mba. Ciò nonostante, essendo concentrato sullo sviluppo della persona nella sua interezza, dei suoi valori, della sua integrità e della sua intelligenza emotiva, l'approccio dei gesuiti all'istruzione fornisce all'individuo un'ottima base per diventare un *business leader* di successo. Allo stesso modo, la collocazione del Dartmouth College nelle lande boschive del New Hampshire, lontano dai principali centri economici, non costituisce apparentemente un beneficio per i propri programmi di *business studies*. Tuttavia, la Tuck Business School di Dartmouth ha utilizzato l'isolamento e le bellezze naturali dell'ambiente in cui è immerso per creare un programma Mba in cui si formano relazioni strette che poi diventano parte di un network di ex allievi leali e pronti a fornire il loro supporto.

#### **5.4.4 Il contesto settoriale nell'analisi delle risorse**

I risultati dell'analisi delle risorse e delle competenze dipendono strettamente dalla più o meno ampia definizione del settore in cui l'impresa agisce. Se si dovessero valutare le sue risorse e le sue competenze, si dovrebbe considerare Harley-Davidson come facente parte del settore delle motociclette o del segmento delle moto di grossa cilindrata? Ovviamente, l'analisi dell'importanza strategica delle risorse e la forza relativa di Harley-Davidson sarebbero molto differenti in un caso o nell'altro. Almeno all'inizio, sarebbe meglio adottare una definizione ampia del settore, altrimenti l'analisi rischierebbe di essere vincolata dall'attuale strategia di posizionamento dell'impresa. Dunque, nel caso di Harley-Davidson è utile inquadrare l'azienda all'interno del contesto dell'intera industria motociclistica. In questo modo si può passare ad affrontare la questione di quale

---

<sup>182</sup> Cfr. C. Markides, *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 1999.

dovrebbe essere il miglior posizionamento di settore per Harley-Davidson. Successivamente, si può procedere a un'analisi più specifica delle risorse e delle competenze che Harley possiede rispetto ai diversi segmenti del settore.

Come per tutti gli schemi strategici, si deve avere consapevolezza dei limiti dell'analisi delle risorse e delle competenze. Non solo i criteri per stabilire l'importanza strategica e la forza relativa dipendono dal contesto, ma anche le risorse e le competenze individuali sono aggregati composti da più dimensioni. Ad esempio, la capacità produttiva di un'impresa può essere considerata rispetto all'efficienza, alla qualità e alla flessibilità. Pertanto, l'analisi delle risorse e delle competenze descritta in questo capitolo è probabilmente uno strumento piuttosto approssimativo per valutare il potenziale a disposizione di un'impresa per conseguire un vantaggio competitivo. Tuttavia, offre un approccio sistematico, ulteriormente raffinabile, per descrivere e valutare il portafoglio di risorse e competenze.

Il [quadro 5.8](#) fornisce un esempio di come l'approccio illustrato nelle pagine precedenti può essere applicato per identificare le risorse e le competenze del gruppo Icelandair e per dare indicazioni sul potenziale per il conseguimento del vantaggio competitivo nel settore delle linee aeree.

#### **QUADRO 5.8.**

#### **L'analisi applicata delle risorse e delle competenze: il gruppo Icelandair**

Se il fattore critico di successo per le compagnie aeree è offrire trasporto sicuro e affidabile tra città a un prezzo concorrenziale, si può iniziare identificando le risorse e le competenze necessarie per raggiungere questo obiettivo. Successivamente si userà la catena del valore per stilare in modo sistematico la lista delle risorse e delle competenze. La Figura 5.8 e la Tabella 5.4 mostrano le principali risorse e competenze richieste nel settore delle compagnie aeree e valutano la posizione di Icelandair rispetto a un gruppo di concorrenti.



*Figura 5.8. Le risorse e le competenze di Icelandair.*

	Importanza strategica (da 1 a 10)		Forza relativa di Icelandair (da 1 a 10)
<i>Risorse</i>			
Flotta	Gli aerei sono trasferibili; il principale differenziale è l'età della flotta (2).		Età della flotta superiore alla media fino a quando nuovi aerei non saranno consegnati nel 2018-2021 (2).
Risorse finanziarie	Critiche per a) acquisti e altre risorse e per b) sopravvivere a periodi di crisi e involuzione (7).		Bilancio solido, flussi di cassa positivi (8).
Localizzazione e rotte	Critiche per entrare nel mercato e sfruttare le economie di rete (9).		Mercato domestico piccolo e rotte nordamericane non sufficienti (3).
Siti d'atterraggio	Fattore chiave per accedere ad aeroporti congestionati (6).		Presenza limitata negli aeroporti europei e nordamericani a capacità limitata (3).
Marchio	Indicatore importante di qualità e affidabilità (5).		Manca di prominenza internazionale ed è ancora caratterizzata dall'immagine superata di linea aerea hippy (4).
Risorse umane	Critiche per la maggior parte delle competenze (8).		Dipendenti ben educati, addestrati e motivati (8).
<i>Competenze</i>			

Operazioni di volo	Critiche per ottenere efficienza di costo e soddisfazione del cliente (9).	Buon record di efficienza operativa, sicurezza e flessibilità; costo del posto medio inferiore rispetto alle maggiori compagnie aeree europee e americane (8).
Servizi in cabina	Importanti per la classe business; meno importanti per la classe economica (6).	Le valutazioni dei clienti indicano parità nella classe business e superiore combinazione di qualità/prezzo nella classe economica (6).
Manutenzione	Rilevante per affidabilità e sicurezza, ma facilmente esternalizzabile (3).	I risultati di sicurezza e affidabilità suggeriscono capacità superiori (7).
Marketing	Importante per costruire la riconoscibilità del marchio e per stimolare la domanda (5).	Elemento chiave del successo di Icelandair nell'espansione del traffico turistico e della quota di mercato nel segmento nordamericano (8).
Gestione generale	Essenziale per sviluppare e mantenere competenze operative, di servizio al cliente, di marketing e di supporto (8).	Icelandair è guidata da un team di senior manager dinamico e applicato, che supporta un approccio alla gestione flessibile e impegnato (9).

*Tabella 5.4. Le risorse e le competenze del gruppo Icelandair.*

*Note: Questo esercizio ha fini unicamente illustrativi. Le valutazioni offerte sono basate sulle percezioni dell'autore, non su misure obiettive. Il gruppo di concorrenti oggetto della comparazione comprende Norwegian, Sas, Lufthansa, British Airways, American, EasyJet e Wow Air.*

In termini di implicazioni strategiche una risorsa chiave che distingue Icelandair è la localizzazione: la popolazione dell'Islanda è pari a 326.000 persone e offre un mercato di passeggeri e merci che Icelandair può facilmente dominare, ma troppo piccolo per permettere sostenibilità a una compagnia aerea. Pertanto, per conseguire una scala di attività efficiente, Icelandair deve: *a)* collaborare con altre imprese e lo stato per rendere l'Islanda una destinazione turistica; *b)* competere nelle rotte tra le città europee e americane nel Nord Atlantico. Perché *b)* sia attuabile Icelandair ha necessità di rotte che richiedano una sosta al proprio hub di Reykjavik e che siano concorrenziali rispetto alle rotte dirette offerte dalle principali linee aeree

europee e americane. Ciò richiede: *i*) l'applicazione delle efficienze operative di Icelandair per poter competere con le altre linee aeree sul prezzo; *ii*) lo sfruttamento delle competenze operative e di servizio al cliente di Icelandair, dei propri punti di forza nelle risorse umane e dell'attrattività di Reykjavik e dell'Islanda come luoghi di sosta per creare un vantaggio di differenziazione. La strategia di Icelandair è racchiusa nella sua vision: «Schiudere il potenziale dell'Islanda come destinazione per tutto l'anno, rafforzare la posizione dell'Islanda come nodo di connessioni e mantenere il nostro focus su flessibilità ed esperienza».

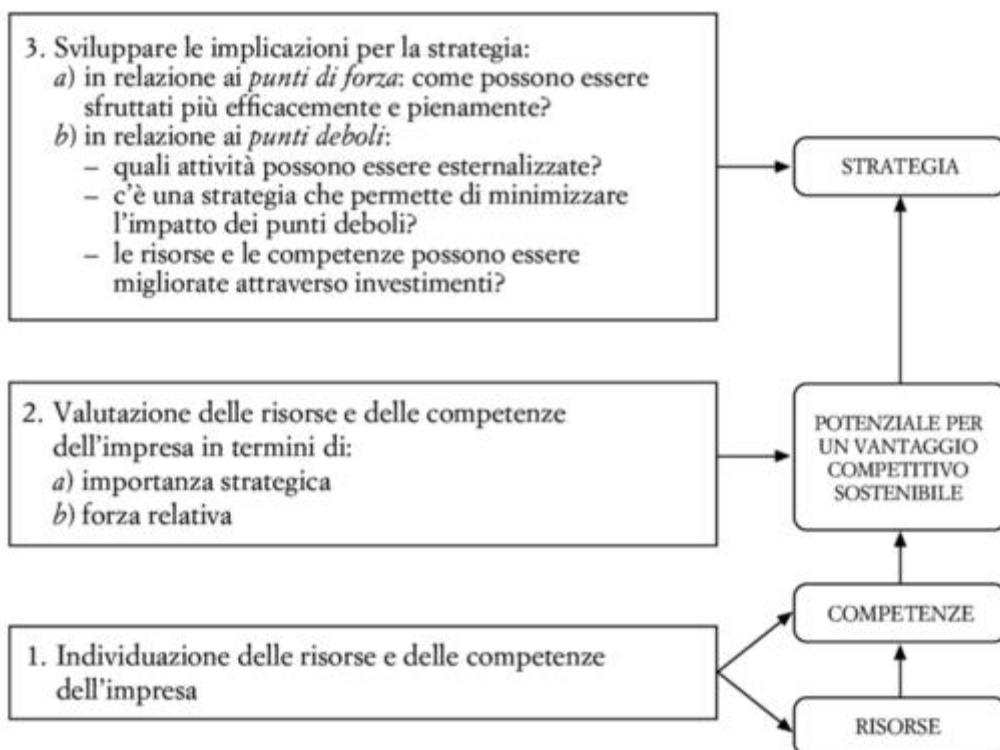
## RIEPILOGO

Dopo aver analizzato l'ambiente esterno, si è posta l'attenzione sull'ambiente interno dell'impresa. Si è osservato che le risorse e le competenze interne offrono una base solida per formulare la strategia. Infatti, quando l'ambiente esterno all'impresa è in uno stato di flusso, i punti di forza interni costituiscono la base principale su cui costruire la propria identità e strategia.

In questo capitolo si è seguito un approccio sistematico nell'identificazione delle risorse e delle competenze di cui un'organizzazione dispone; si sono quindi valutate tali risorse e competenze in termini di potenziale per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile e, in ultima analisi, un profitto. Dopo aver descritto le risorse e le competenze chiave di un'organizzazione e identificato i suoi punti di forza e di debolezza, si possono ora formulare strategie attraverso cui l'organizzazione può sfruttare le proprie forze e minimizzare la vulnerabilità dei suoi punti di debolezza. La Figura 5.9 riassume le principali fasi dell'analisi.

Nel corso del capitolo si sono incontrati diversi concetti e relazioni teoriche; tuttavia, il senso dell'analisi delle risorse e delle competenze di base è intrinsecamente pratico. Nella sua essenza l'analisi delle risorse e delle competenze porta a interrogarsi su ciò che è distintivo per l'azienda, ovvero su che cosa può fare meglio dei propri concorrenti e che cosa no. Tale attività coinvolge non solo l'analisi di bilancio e delle competenze di un dipendente e la disponibilità di dati di *benchmarking*, ma

anche conoscenza dei valori, delle ambizioni e delle tradizioni che danno forma alle priorità e all'identità dell'impresa.



*Figura 5.9. Uno schema sintetico per l'analisi delle risorse e delle competenze.*

Dato che le risorse e le competenze di un'impresa sono alla base della creazione di un vantaggio competitivo, si tornerà più volte sui concetti illustrati in questo capitolo. Nel prossimo si valuteranno la struttura organizzativa e i sistemi di gestione con cui le risorse e le competenze possono essere utilizzate. Nel [capitolo 7](#) si vedranno in modo più dettagliato i vantaggi competitivi che possono essere conseguiti quando i punti di forza nelle risorse e nelle competenze si combinano con i fattori critici di successo. Nel [capitolo 8](#) si prenderà in esame il modo in cui le aziende costruiscono le competenze necessarie per affrontare le sfide del futuro.

## DOMANDE DI AUTOVERIFICA

1. Sin dalla sua fondazione, nel 1994, Amazon ha allargato il proprio business dalle vendite online di libri, al *retailing* di prodotti generici, allo streaming audio e video, ai lettori elettronici e ai tablet, ai servizi cloud. La sua strategia consiste

principalmente nel soddisfare un bisogno di mercato o nello sfruttamento di risorse e competenze?

**2.** Negli anni '70 del secolo scorso i principali produttori di macchine da scrivere erano Olivetti, Underwood, Ibm, Olympia, Remington, Smith Corona e Brother Industries. Mentre quest'ultima e Ibm si sono adeguate alla rivoluzione della microelettronica, gli altri sono falliti. Piuttosto che entrare nel mercato dei personal computer e degli elaboratori elettronici quali strategie avrebbero potuto perseguire le imprese che sono fallite?

**3.** Si è sostenuto che parte della discrepanza tra il valore di mercato di un'impresa e il suo valore contabile riflette il fatto che nel bilancio le risorse intangibili sono generalmente sottostimate oppure non stimate del tutto. Prendendo come riferimento le aziende elencate nella Tabella 5.1, quali tipi di risorsa sono, con ogni probabilità, assenti o sottostimati?

**4.** Nelle comunicazioni ufficiali di molte società appaiono annunci come: «I nostri dipendenti sono la nostra risorsa principale». Alla luce dei criteri illustrati nella Figura 5.7, è corretto assegnare la massima importanza strategica ai dipendenti? Per Walmart, McDonald's e McKinsey quanto sono importanti i dipendenti per il proprio vantaggio competitivo?

**5.** Il capitolo considera come le competenze chiave di Apple stiano nella progettazione e nello sviluppo del prodotto, che combinano tecnologia hardware, ingegnerizzazione del software, estetica, ergonomia e consapevolezza cognitiva per creare prodotti con interfacce utenti superiori e un'attrattività di mercato che non conosce rivali. Quanto sarebbe facile per Samsung replicare le competenze di Apple?

**6.** Dato il profilo delle risorse e delle competenze descritto nel [quadro 5.8](#), come può Icelandair sfruttare al meglio le proprie risorse e competenze per *a)* aumentare il numero di passeggeri che viaggiano da e verso l'Islanda e *b)* accrescere profittevolmente la propria quota di mercato nel Nord America?

**7.** Si applichi l'analisi delle risorse e delle competenze alla propria business school. Si inizi identificando risorse e competenze rilevanti per avere successo nel mercato della

*business education*, si prosegua valutando quelle dell’istituzione frequentata e si concluda formulando alcune raccomandazioni strategiche per quanto riguarda i programmi da offrire, nonché il posizionamento complessivo e il grado di differenziazione della scuola e della sua proposta formativa.

## **6 Forme organizzative e sistemi direzionali: i fondamenti dell'implementazione della strategia**

In definitiva, può non esserci alcun vantaggio competitivo durevole al di fuori della capacità di organizzare e dirigere.

Jay R. Galbraith e Edward E. Lawler III & Associates,  
Organizing for the Future: The New Logic for Managing  
Complex Organizations, 1993, p. 3

Preferirei mille volte disporre di una struttura esecutiva di prim'ordine e una strategia così così, piuttosto che di idee brillanti e un gruppo dirigente mediocre.

Jamie Dimon, amministratore delegato di JPMorgan Chase & Co.

Molti pensano che l'esecuzione sia un lavoro marginale, non certo all'altezza di un leader. Sbagliano. Al contrario, è il lavoro più importante del leader.

Lawrence A. Bossidy, ex amministratore delegato di Honeywell

Si passa tantissimo tempo a formulare strategie: si pianifica al meglio la propria carriera; si fanno programmi per le vacanze; si pensa a come diventare fisicamente più attraenti. La maggior parte di queste strategie rimane a livello di buoni propositi: perché possa portare a dei risultati, la strategia deve essere supportata dall'impegno e tradotta in piani d'azione.

Per l'organizzazione, poi, le sfide dell'implementazione strategica sono anche più grandi che per l'individuo. L'esecuzione della strategia richiede lo sforzo congiunto di tutti i membri dell'organizzazione, molti dei quali non avranno alcun ruolo nella sua formulazione; alcuni scopriranno che la strategia formulata è in conflitto con i propri interessi personali; altri potrebbero non credere che sia la strategia giusta. Anche senza questi impedimenti, la verità è che l'implementazione tende a essere trascurata perché richiede impegno, perseveranza e duro lavoro. «A quante riunioni avete partecipato, in cui ve ne siete andati senza una ferma risoluzione rispetto a chi avrebbe fatto

cosa e con quali tempi?», chiede il superconsulente Ram Charan<sup>183</sup>.

In questo capitolo si prenderanno in considerazione alcuni dei fondamentali dell'implementazione della strategia. Si inizierà chiarendo la relazione tra formulazione e implementazione della strategia. Poiché la strategia implica il tradurre le intenzioni in azioni, coordinamento e cooperazione risultano essere requisiti organizzativi fondamentali. La competenza organizzativa può essere quindi vista come il meccanismo attraverso cui coordinamento e cooperazione producono l'azione. Si disaggregherà perciò la competenza organizzativa in quattro componenti: risorse, motivazione, processi e struttura; si passerà poi a esaminare il ruolo di ciascuna componente nell'implementazione della strategia.

Questo capitolo si limita a introdurre gli elementi di base dell'implementazione strategica. Nei capitoli seguenti si considererà l'implementazione della strategia in contesti specifici, come il cambiamento strategico ([cap. 8](#)), l'innovazione ([cap. 9](#)), il business internazionale ([cap. 11](#)), le imprese diversificate ([cap. 13](#)), le fusioni e le acquisizioni ([cap. 14](#)). Allo stesso tempo, tale disamina dell'implementazione strategica è limitata: essa è infatti un processo che coinvolge ogni area della gestione aziendale.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- comprendere la relazione tra formulazione e implementazione della strategia e il ruolo dei sistemi di pianificazione strategica nel legare la strategia all'azione;
- riconoscere il ruolo di cooperazione e coordinamento come requisiti fondamentali dell'efficacia organizzativa;
- valutare il ruolo che risorse, processi, motivazione e struttura giocano nello sviluppo delle competenze organizzative;

---

<sup>183</sup> L. Bossidy e R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York, Random House, 2002; trad. it. *Execution. Dal progetto alla realizzazione: la capacità della concretezza*, Milano, Sperling & Kupfer, 2004.

- selezionare la struttura organizzativa che meglio si adatta a un particolare contesto di business.

## 6.1 Formulazione e implementazione della strategia

Il tema della relazione tra formulazione della strategia e implementazione della strategia è da lungo dibattuto. Durante l'iniziale periodo in cui la pianificazione aziendale si andava affermando, la strategia era concepita come un processo in due fasi: prima la formulazione (principalmente espressa dal top management), poi l'implementazione (a opera soprattutto dei dirigenti intermedi). Tale idea fu messa in discussione da Henry Mintzberg, il quale sosteneva invece che la strategia emergesse dall'interazione tra formulazione e implementazione ([cap. 1, par. 5](#))<sup>184</sup>.

Da ciò che si è appreso circa la natura della strategia si evince che non si può certamente scomporre nettamente la gestione della strategia nelle fasi distinte della formulazione e dell'implementazione. La strategia deliberata di qualunque organizzazione è inevitabilmente incompleta: include obiettivi, direzioni e priorità, ma non potrà mai essere omnicomprensiva. È durante la fase dell'implementazione che le lacune verranno colmate e, con il mutare delle circostanze e l'emergere di questioni non vagliate in precedenza, la strategia subirà un adattamento. Allo stesso modo, la formulazione strategica deve considerare le condizioni in cui avviene l'implementazione. L'osservazione «Grande strategia; pessima esecuzione» è la tipica diagnosi sbagliata del fallimento della strategia: una strategia formulata trascurandone la capacità di essere implementata è una strategia formulata in maniera inadeguata. È chiaro che la formulazione della strategia e la sua implementazione dipendono l'una dall'altra. Tuttavia, rimane il fatto che un comportamento orientato verso uno scopo richiede che l'azione sia preceduta dall'intenzione, e l'intenzione dal pensiero.

---

<sup>184</sup> Cfr. H. Mintzberg, *Patterns of Strategy Formulation*, in «Management Science», vol. 24, n. 9, 1978, pp. 934-948; Id., *Of Strategies: Deliberate and Emergent*, in «Strategic Management Journal», vol. 6, n. 3, 1985, pp. 257-272.

### **6.1.1 Il sistema di pianificazione strategica: collegamento tra strategia e azione**

Lo sviluppo della pianificazione strategica descritto nel [capitolo 1 \(par. 3\)](#) dimostra che le aziende hanno storicamente adottato la pianificazione non ai fini della formulazione strategica, ma per facilitare il coordinamento e il controllo all'interno di organizzazioni complesse e dalle dimensioni sempre maggiori.

Lo stesso avviene nelle start-up imprenditoriali: quando all'inizio del 1977 Steve Jobs e Steve Wozniak fondarono la Apple, la strategia si sviluppava nelle loro teste e attraverso le loro conversazioni. La strategia di Apple non venne formulata in forma scritta fino a quando i fondatori non dovettero scrivere un business plan per ottenere finanziamenti attraverso il *venture capital*<sup>185</sup>. Tuttavia, Apple non adottò un processo sistematico di pianificazione strategica se non dopo anni, quando ebbe bisogno di allocare i propri budget di spesa tra le diverse funzioni e i team di prodotto e stabilire un collegamento tra la strategia e le decisioni operative da prendere giorno per giorno.

Pertanto, l'affermazione di Mintzberg per cui la pianificazione formale della strategia è un modo inadeguato, ma corretto, di fare strategia, non riconosce il reale valore dei sistemi di pianificazione strategica. Come si vedrà, tali sistemi forniscono uno schema del processo strategico che è di ausilio nella costruzione del consenso, nella comunicazione della strategia e della sua logica, a ogni livello dell'organizzazione, nell'allocazione delle risorse, e nello stabilire obiettivi di risultato per guidare e motivare gli individui e i gruppi responsabili dell'esecuzione della strategia.

► **Il ciclo di pianificazione strategica.** La maggior parte delle grandi aziende adotta periodicamente processi di pianificazione strategica (di norma ogni anno, a volte ogni due anni) il cui risultato confluisce in un documento approvato dal consiglio d'amministrazione che delinea il piano di sviluppo dell'azienda per i successivi tre-cinque anni. Il processo di

---

<sup>185</sup> Cfr. Apple Computer Inc., *Preliminary Confidential Offering Memorandum*, 1978, <https://computerhistory.org/wp-content/uploads/2019/10/Apple-Preliminary-Confidential-Offering-Memorandum.pdf> (ultimo accesso maggio 2020).

pianificazione strategica è un approccio sistematizzato che riunisce informazioni, condivide percezioni, conduce analisi, giunge a decisioni, assicura coerenza tra tali decisioni e impegna i manager al rispetto di piani d'azione e obiettivi di risultato.

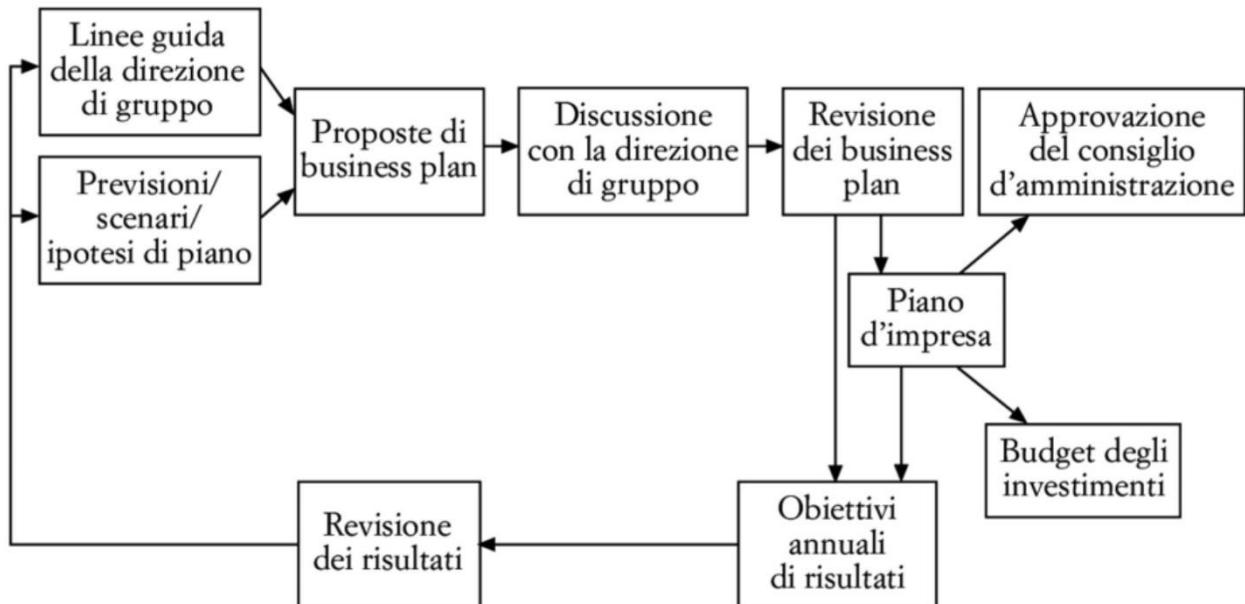


Figura 6.1. Il ciclo annuale di pianificazione strategica.

I processi di pianificazione strategica variano da organizzazione a organizzazione. In alcune è un processo fortemente centralizzato. Persino dopo che una start-up è cresciuta fino a diventare una grande azienda, le decisioni possono rimanere in capo al Ceo. L'ex amministratore delegato di Mci Communications Orville Wright osservò: «Da noi alla Mci è strettamente *top-down*»<sup>186</sup>. Tuttavia, in molte grandi aziende, il processo di pianificazione strategica prevede una combinazione di direttive *top-down* e iniziative *bottom-up*<sup>187</sup>. La Figura 6.1 mostra un tipico ciclo di pianificazione strategica. Le fasi principali sono le seguenti.

- *Impostazione del contesto: linee guida, previsioni, assunzioni.* L'amministratore delegato dà in genere inizio al processo indicando delle priorità strategiche, influenzate dal resoconto ottenuto rivedendo i risultati precedenti. In aggiunta, l'unità di pianificazione strategica può offrire

<sup>186</sup> R.L. Simons e H. Weston, *Mci Communications: Planning for the 1990s*, Harvard Business School, Case n. 9-190-136, 1990.

<sup>187</sup> Per una descrizione dei sistemi di pianificazione strategica nelle maggiori aziende di petrolio e metano cfr. R.M. Grant, *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*, in «Strategic Management Journal», vol. 24, n. 6, 2003, pp. 491-517.

assunti o previsioni capaci di fornire a tutte le unità organizzative una base comune per la pianificazione strategica. Ad esempio, il *Piano strategico 2017-2020* dell’italiana Eni è stato messo a punto sulla scorta di: *a)* un aumento del flusso di cassa da ottenersi attraverso la produzione di petrolio e la vendita di alcune attività; *b)* ipotesi su una crescita del prezzo del greggio fino a 60 dollari al barile e sull’apprezzamento del tasso di cambio dollaro/euro (1,2 nel 2020)<sup>188</sup>.

- *Business plan.* Sulla base di tali priorità e assunti nella pianificazione, le diverse unità organizzative – divisioni di prodotto, dipartimenti funzionali e unità geografiche – creano piani strategici poi commentati e discussi dal top management. Tale dialogo è un aspetto di cruciale importanza nel sistema della strategia: è un processo che permette di condividere conoscenza, comunicare idee e raggiungere un consenso. Può essere perfino più importante degli stessi piani strategici creati. Come osservò Dwight Eisenhower, generale poi diventato presidente degli Stati Uniti: «I piani non sono nulla; la pianificazione è tutto»<sup>189</sup>.
- *Piano di gruppo.* Una volta approvati, i business plan vengono integrati per creare il piano strategico di gruppo, poi presentato al consiglio d’amministrazione per essere approvato.
- *Budget di spesa.* I budget di spesa forniscono un collegamento tra la strategia e l’allocazione delle risorse. Sono stabiliti attraverso iniziative sia *top-down* sia *bottom-up*. Quando le unità dell’organizzazione preparano i loro business plan, indicano i principali progetti che pensano di intraprendere durante il periodo di pianificazione e le spese di capitale previste. Quando aggrega i business plan per creare il piano di gruppo, il top management stabilisce budget di spesa sia per l’azienda nel suo insieme sia per le singole unità. Le unità fanno poi richiesta per la spesa

---

<sup>188</sup> Cfr. Eni, *2016 Results and 2017-2020 Strategy*, Roma, 10 marzo 2017, <https://www.eni.com/assets/documents/2016-full-year-results-strategy-2017-2020.pdf> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>189</sup> D.W. Eisenhower, *Remarks at the National Defense Executive Reserve Conference*, 14 novembre 1957.

necessaria a specifici progetti, che vengono valutati attraverso metodologie standard, tipicamente l'analisi del flusso di cassa scontato. L'approvazione della spesa ha luogo a diversi livelli organizzativi a seconda della dimensione: progetti fino a 5 milioni di dollari possono essere approvati dal responsabile dell'unità; progetti fino a 25 milioni dal top management divisionale; progetti più grandi dal top management direzionale; progetti ancora più importanti possono richiedere l'approvazione del consiglio d'amministrazione.

- *Piani operativi e obiettivi di risultato.* L'implementazione della strategia richiede la scomposizione dei piani strategici in una serie di piani a breve termine, che forniscono una base comune d'azione e di monitoraggio del risultato. Il piano annuale operativo si fonda su una serie di obiettivi di risultato che derivano dal piano strategico. Questi obiettivi sono sia finanziari (crescita delle vendite, margini, ritorno sul capitale) sia operativi (cicli d'inventario, tasso di difetto, numero di punti vendita aperti). Nel [capitolo 2 \(par. 3.4\)](#) si è descritta la logica a cascata per la fissazione degli obiettivi, che vengono disaggregati in obiettivi di performance più specifici una volta che si passa ai livelli inferiori dell'organizzazione. Come mostrato nel [capitolo 2](#), ciò può essere fatto usando una semplice disaggregazione finanziaria o attraverso la metodologia delle *balanced scorecard*. Non c'è nulla di nuovo in questo approccio: la gestione per obiettivi (il processo di fissazione partecipata dell'obiettivo) è stata infatti proposta da Peter F. Drucker nel 1954<sup>190</sup>. Gli obiettivi di risultato possono essere contenuti nel budget annuale operativo. Il budget operativo è un documento formale di profitti e perdite per l'azienda nel suo complesso e per le singole divisioni e unità di business nell'anno successivo. È normalmente diviso in trimestri e mesi per permettere un monitoraggio continuo e l'identificazione di variabilità. Il budget operativo è in parte

---

<sup>190</sup> Cfr. P.F. Drucker, *The Practice of Management*, New York, Harper, 1954; trad. it. Il potere dei dirigenti, Milano, Comunità, 1958.

costruito sulla base di previsioni e in parte sulla base degli obiettivi. Ogni unità generalmente prepara un budget operativo per l'anno seguente, poi discusso con il top management direzionale e, se accettabile, approvato. In alcune organizzazioni il processo di *budgeting* è parte del sistema di pianificazione strategica: il budget operativo è l'anno primo dei piani strategici; in altre organizzazioni la costruzione del budget è successiva alla pianificazione strategica. La pianificazione operativa consiste in molto di più della fissazione di obiettivi di risultato e dell'approvazione del budget: prevede anche specifiche attività di pianificazione. Come spiegano Bossidy e Charan: «Un piano operativo include i programmi che la tua unità completerà entro il prossimo anno [...] tra questi ci sono i lanci di prodotto, il piano di marketing, il piano commerciale che sfrutta le opportunità di mercato, un piano di produzione che stabilisce le quantità da produrre e un piano produttivo che migliora l'efficienza»<sup>191</sup>.

## 6.2 I requisiti organizzativi fondamentali: specializzazione, cooperazione e coordinamento

Tradurre le intenzioni in azioni richiede la messa in atto di processi organizzativi. Per comprendere che cosa tali processi implicino bisogna prima capire perché le imprese esistono.

### 6.2.1 Specializzazione e divisione del lavoro

Le imprese esistono perché sono istituzioni efficienti per la produzione di beni e servizi; questa efficienza deriva dalla divisione del lavoro, secondo cui ciascun operaio e impiegato è specializzato nell'esecuzione di un compito specifico. Una proposizione ormai classica sui vantaggi della specializzazione è la descrizione della produzione di spilli di Adam Smith:

Un uomo svolge il filo metallico, un altro lo drizza, un terzo lo taglia, un quarto lo appuntisce, un quinto lo arrota nella parte destinata alla capocchia; per fare la capocchia occorrono due o tre distinte operazioni; il montarla è un lavoro particolare e il lucidare gli spilli è un

---

<sup>191</sup> Bossidy e Charan, Execution. Dal progetto alla realizzazione: la capacità della concretezza, cit., p. 227.

altro, mentre mestiere a sé è persino quello di incartarli<sup>192</sup>.

I fabbricatori di spilli di smithiana memoria realizzavano quotidianamente circa 4.800 spilli cadauno.

Ma se avessero lavorato separatamente e indipendentemente, e se nessuno di loro fosse stato addestrato a questo speciale mestiere, essi certamente non avrebbero potuto fare venti e forse nemmeno uno spillo al giorno ciascuno<sup>193</sup>.

Tuttavia, la specializzazione ha un costo: la suddivisione del processo di produzione richiede che questi sforzi separati vengano poi integrati. Ciò comporta due problemi:

- il *problema della cooperazione*, cioè l'allineamento degli interessi di individui con obiettivi divergenti;
- il *problema del coordinamento*, cioè, anche in assenza di obiettivi in conflitto, come fanno gli individui ad armonizzare le loro differenti attività?

### 6.2.2 Il problema della cooperazione

La letteratura economica analizza il disallineamento degli obiettivi in termini di **problema di agenzia**<sup>194</sup>. Si ha una relazione di agenzia quando un soggetto (principale) contratta con un altro soggetto (agente) perché agisca per conto del primo. Il problema di tale relazione sta nell'assicurarsi che l'agente operi nell'interesse del principale. Un'attenzione particolare è stata data ai problemi di agenzia esistenti tra i proprietari (gli azionisti) e i manager. Il problema centrale della *corporate governance* è assicurare che i manager agiscano nell'interesse degli azionisti. Comunque, i problemi di agenzia riguardano l'intera gerarchia aziendale: anche i dipendenti tendono a perseguire i propri interessi personali, invece che quelli della loro organizzazione.

---

<sup>192</sup> A. Smith, *The Wealth of Nations*, London, W. Strahan e T. Cadell, 1776; trad. it. *La ricchezza delle nazioni*, Torino, Utet, 1975, pp. 80-81.

<sup>193</sup> *Ibidem*, 81.

<sup>194</sup> Cfr. K.M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, in «Academy of Management Review», vol. 14, n. 1, 1989, pp. 57-74.

Persino gli obiettivi organizzativi si frammentano a causa della specializzazione dato che ciascun dipartimento o ciascuna divisione aziendale fissa i propri sotto-obiettivi. I conflitti più tipici si vengono a determinare tra le differenti funzioni: le vendite vogliono compiacere i clienti, la produzione vuole massimizzare l'output, la R&S vuole introdurre nuovi e sensazionali prodotti, mentre la finanza si preoccupa dell'andamento economico.

La direzione aziendale dispone di numerosi **meccanismi di controllo** per conseguire l'allineamento degli obiettivi all'interno dell'organizzazione.

- *Supervisione gerarchica.* È uno dei meccanismi di controllo più tipici: i manager monitorano comportamenti e prestazioni dei subordinati utilizzando incentivi positivi e negativi. L'incentivo positivo principale è costituito dall'opportunità di una promozione a livelli gerarchici più elevati; gli incentivi negativi sono il licenziamento e la rimozione dall'incarico.
- *Incentivi di performance.* Essi legano premi e risultati: nella categoria rientrano il cottimo per i lavoratori addetti alla produzione e i premi legati ai profitti per i dirigenti di grado più elevato. Gli incentivi legati alla performance hanno il vantaggio di essere incentivi forti (*high powered*), in quanto legano direttamente i premi ai risultati conseguiti ed evitano il ricorso a costosi sistemi di monitoraggio e supervisione dei dipendenti. La remunerazione legata alla performance diventa meno efficace quando i dipendenti lavorano in team oppure in attività il cui output è difficile da misurare.
- *Valori condivisi.* Alcune organizzazioni riescono a conseguire elevati livelli di collaborazione e bassi livelli di conflittualità sugli obiettivi senza ricorrere né a controlli punitivi, né a incentivi collegati alla performance. I membri di comunità religiose, organizzazioni di beneficenza, associazioni e organizzazioni di volontariato condividono solitamente valori che servono uno scopo comune. Per le imprese e le aziende il discorso è simile, come visto nel [capitolo 2 \(par. 3.1\)](#): valori condivisi incoraggiano la convergenza di

interessi e percezioni che facilita il consenso e migliora i risultati dell’impresa<sup>195</sup>. In tal modo, i valori condivisi rappresentano un meccanismo di controllo alternativo alla supervisione o sorveglianza burocratica e agli incentivi finanziari. I valori di un’organizzazione sono uno degli elementi costitutivi della cultura dell’organizzazione. Il [quadro 6.1](#) illustra il ruolo della cultura organizzativa nell’allineare le azioni individuali alla strategia aziendale.

- *Persuasione*. L’implementazione della strategia richiede leadership e la persuasione è una caratteristica critica della leadership. John-Cristopher Spender sostiene che il linguaggio riveste un ruolo centrale, sia per concepire la strategia sia per implementarla<sup>196</sup>. La leadership richiede la capacità di influenzare gli altri, per cui la retorica – cioè l’uso del linguaggio a scopi persuasivi – risulta essere un’abilità fondamentale. La *retorica manageriale* non consiste semplicemente nella comunicazione della strategia; implica anche il cambiamento delle percezioni dei membri dell’organizzazione, delle loro relazioni con la stessa organizzazione e, infine, il coordinamento delle loro azioni per concretizzare la strategia in condizioni di incertezza e ambiguità.

## QUADRO 6.1.

### La cultura d’impresa come strumento per l’integrazione

La cultura d’impresa comprende principi, valori e norme aziendali di comportamento che influenzano il modo di pensare e di comportarsi dei dipendenti<sup>a</sup>. Si manifesta nei simboli, nelle cerimonie, nelle pratiche sociali, nei riti, nel modo di parlare e di vestire. Mentre i valori condivisi sono efficaci nell’allineare gli obiettivi dei membri a quelli dell’organizzazione, la cultura nel suo complesso esercita sull’organizzazione e sulla sua capacità di agire per obiettivi un’influenza più ampia. La cultura organizzativa è un fenomeno complesso. È modellata dalle

---

<sup>195</sup> Cfr. T.J. Peters e R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982; trad. it. *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Milano, Sperling & Kupfer, 1984.

<sup>196</sup> Cfr. J.-C. Spender, *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*, Oxford, Oxford University Press, 2014.

culture nazionali ed etniche all'interno di cui le imprese operano (e anche dalle culture sociali e professionali dei membri dell'organizzazione). Principalmente, è un prodotto della storia dell'organizzazione e, specialmente, della personalità e delle credenze del fondatore: la cultura d'azienda della Walt Disney Company continua a riflettere i valori, le aspirazioni e lo stile personale di Walt Disney. La cultura organizzativa è raramente omogenea: differenti culture coesistono all'interno di differenti divisioni e dipartimenti aziendali.

La cultura può svolgere un ruolo importante nel facilitare sia la collaborazione sia il coordinamento mediante lo sviluppo di norme sociali e di un senso d'identità. Tuttavia, la cultura può anche dividere ed essere disfunzionale. Negli anni '90 del secolo scorso John Weeks identificò presso la banca inglese NatWest la «cultura della lamentela», una notevole barriera all'esecuzione delle iniziative dei livelli gerarchici superiori<sup>b</sup>. Una cultura supporterà probabilmente alcune forme d'azione dell'organizzazione e ne sfavorirà altre. Lehman Brothers (il cui collasso nel settembre 2008 diede inizio alla crisi finanziaria globale) era rinomata per la sua cultura individualistica e imprenditoriale il cui effetto negativo fu una gestione del rischio inefficace. La cultura forte della Bbc riflette la generale politicizzazione, i valori professionali e la dedizione al bene pubblico, ma manca della capacità di focalizzarsi davvero sul cliente<sup>c</sup>.

Le culture si sviluppano in un lungo periodo di tempo e non possono essere cambiate facilmente. Se vi sono variazioni nell'ambiente esterno, una cultura molto forte può determinare disfunzioni. La cultura della polizia di molte città degli Stati Uniti, caratterizzata da professionalità e disciplina militare, ha contribuito a migliorare la lotta al crimine, ma ha portato anche a problemi di isolamento e di mancata risposta ai bisogni della comunità<sup>d</sup>.

Nonostante il suo innegabile potere nel determinare il comportamento organizzativo, la cultura è ben lungi dall'essere uno strumento flessibile di gestione aziendale a disposizione degli amministratori delegati. La cultura è una proprietà

dell'organizzazione nel suo insieme e quindi risulta poco manipolabile. Gli amministratori delegati sono gli eredi, piuttosto che i creatori, della cultura delle loro organizzazioni. Il punto critico è saper riconoscere la cultura di un'organizzazione e assicurare che la struttura e i sistemi funzionino insieme alla cultura e non contro di essa. Laddove si allinea alla cultura, la strategia può funzionare come dispositivo di controllo e come fonte di flessibilità: quando i singoli individui fanno propri gli obiettivi e i principi dell'organizzazione, mettono la loro creatività e il loro spirito d'iniziativa a servizio dell'impresa.

<sup>a</sup> Cfr. E.H. Schein, *Organizational Culture*, in «American Psychologist», vol. 45, n. 2, 1990, pp. 109-119.

<sup>b</sup> Cfr. J. Weeks, *Unpopular Culture: The Ritual of Complaint in a British Bank*, Chicago, Ill., The University of Chicago Press, 2004.

<sup>c</sup> Cfr. T. Burns, *The Bbc: Public Institution and Private World*, London, Macmillan, 1977; trad. it. *La Bbc tra pubblico e privato*, Torino, Eri, 1979.

<sup>d</sup> Cfr. *Don't Shoot*, in «The Economist», 11 dicembre 2014, p. 37.

<sup>e</sup> Cfr. J. Weeks, *On Management: Culture Eats Strategy*, in «Management Today», 1º giugno 2006.

### 6.2.3 Il problema del coordinamento

Il desiderio di cooperare non è sufficiente per assicurare che i membri dell'organizzazione riescano a integrare i propri sforzi (infatti, non è certo per la mancanza di un obiettivo comune che in una staffetta olimpica si lascia cadere il testimone). La produzione non può essere realizzata, a meno che gli individui non trovino il modo di coordinare i propri sforzi. Come visto in merito alle competenze organizzative (e come si vedrà), l'eccezionale performance dei parchi tematici Disney, del team della Ferrari al pit stop e della banda del corpo dei Marines degli Stati Uniti non deriva tanto dalle capacità dei singoli membri, quanto piuttosto dallo straordinario coordinamento esistente fra loro. Di seguito i principali **meccanismi di coordinamento**.

- *Norme e direttive*. Una caratteristica di base dell'impresa è l'esistenza di contratti di lavoro standard tramite la cui

sottoscrizione l'individuo acconsente a svolgere un certo numero di compiti, in accordo con quanto richiesto dal datore di lavoro. Ciò permette ai dirigenti di esercitare la propria autorità ricorrendo a *regole generali* («Gli agenti segreti in missione all'estero avranno diritto al rimborso di spese essenziali solo presentando le ricevute originali») e a *direttive specifiche* («Miss Moneypenny, mostri a Mr. Bond il suo nuovo astuccio per sigarette con connessione 4G e raggio della morte camuffato»).

- *Adattamento reciproco.* La forma più semplice di coordinamento implica l'adattamento reciproco degli individui impegnati in compiti correlati. Nel calcio o nel doppio a tennis ciascun giocatore si coordina con i compagni di squadra senza che ci sia alcuna relazione di tipo autoritario tra essi. Tale adattamento reciproco avviene nei team senza un leader ed è particolarmente adatto a nuove attività in cui non è possibile istituire routine.
- *Routine.* In caso di attività ricorrenti il coordinamento diventa routinizzato. Come si vedrà in maggior dettaglio nella seguente trattazione sui processi, le routine organizzative sono «sequenze regolari e prevedibili di azioni individuali coordinate» che costituiscono il fondamento delle competenze organizzative. Se le organizzazioni devono svolgere attività complesse a livelli elevatissimi di efficienza e affidabilità, il coordinamento attraverso regole/direttive e adattamento reciproco non è sufficiente: esso deve essere incorporato nelle routine.

I ruoli relativi di questi diversi strumenti di coordinamento dipendono dai tipi di attività svolti e dall'intensità della collaborazione richiesta. Le regole tendono a funzionare bene per attività per cui vengono richiesti risultati standardizzati e in cui le capacità decisionali degli individui coinvolti nel processo sono limitate (la maggior parte delle procedure di controllo della qualità richiede l'applicazione di semplici regole). Le routine sono essenziali nelle attività caratterizzate da una stretta interdipendenza fra individui, che si tratti di un semplice incarico produttivo (servire i clienti da Starbucks) o di un'attività

più complessa (impiantare un bypass cardiaco, implementare un progetto di integrazione di sistemi per un gruppo multinazionale). L'adattamento reciproco funziona al meglio quando gli individui coinvolti sono perfettamente al corrente delle azioni dei propri colleghi, perché a stretto contatto visivo (come uno *chef de cuisine* e i suoi cuochi) o perché si verifica uno scambio completo di informazioni (come per i progettisti che ricorrono a un software Cad interattivo).

### 6.3 Lo sviluppo delle competenze organizzative

Per tradurre la strategia in azione è necessario avere competenze organizzative. Dunque, lo sviluppo e l'impiego delle competenze organizzative sta alla base dell'implementazione strategica. Fin qui non si è detto molto sulle competenze organizzative, oltre a specificare che queste riguardano la combinazione di risorse volte a eseguire un compito. Adesso si può procedere a esaminare il quadro delle competenze organizzative più da vicino, alla luce della discussione precedente sui principali requisiti organizzativi.

Le competenze necessitano di risorse e il livello della competenza dipende, in certa misura, dalla quantità e qualità di queste risorse. Tuttavia, la competenza ha a che fare con qualcosa di più delle sole risorse. Nello sport squadre di campioni possono essere sconfitte da compagini meno talentuose che riescono però a generare grandi competenze da qualità modeste. Nel 1992 la rappresentativa olimpica di basket degli Stati Uniti – il cosiddetto *Dream Team*, che annoverava stelle come Charles Barkley, Larry Bird, Patrick Ewing, Magic Johnson, Micheal Jordan, Karl Malone e Scottie Pippen – perse una partita di allenamento contro una squadra di giocatori universitari. Nel Campionato europeo di calcio 2016 l'Inghilterra, il cui valore di mercato ammontava a circa 800 milioni di euro, fu eliminata dall'Islanda, squadra del valore di 30 milioni di euro.

Analogamente, nel business, aziende nate da poco e dotate di scarse risorse riescono a competere con giganti affermati: ad esempio, Dyson contro Electrolux negli elettrodomestici, Arm contro Intel nei microprocessori, Spotify contro Apple nello

streaming musicale. È quindi evidente che le competenze organizzative implicano qualcosa in più delle sole risorse.

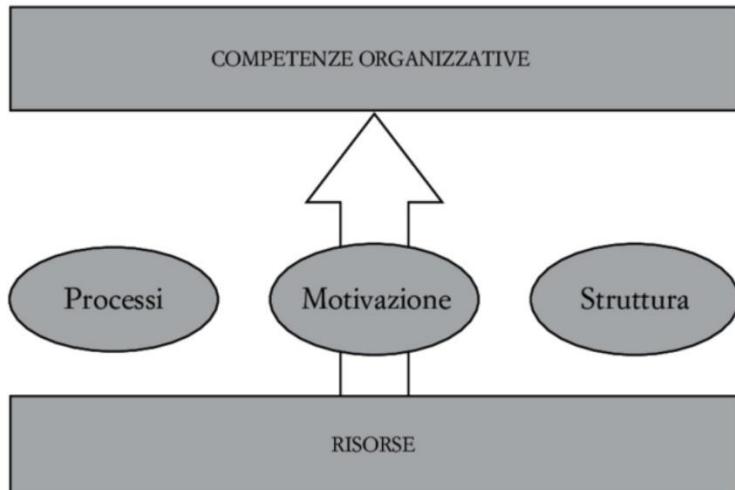


Figura 6.2. L'integrazione delle risorse per la costruzione delle competenze.

L'efficacia con cui le risorse – in particolar modo le risorse umane – vengono integrate per generare competenze dipende da tre fattori principali:

- a. i *processi*;
- b. la *motivazione*;
- c. la *struttura*.

La Figura 6.2 delinea questi elementi.

### 6.3.1 Processi

La letteratura accademica sostiene che le competenze organizzative siano fondate sulle **routine organizzative**, cioè quegli «modelli di comportamento regolari e prevedibili costituiti da schemi di attività ripetitivi» che determinano cosa facciano, chi siano e come crescano le imprese<sup>197</sup>. Al pari delle abilità degli individui, le routine organizzative si sviluppano attraverso un processo di *learning by doing* e, se non utilizzate, deperiscono.

Tuttavia, l'importanza che la letteratura accademica su questo filone dà al tema delle routine come fenomeno emergente sottovaluta il ruolo della direzione aziendale. Nella pratica schemi di coordinamento tra i membri dell'organizzazione, volti

<sup>197</sup> R. Nelson e S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1982, p. 14.

a espletare funzioni produttive, sono pianificati da manager che adottano un criterio di apprendimento precedente all’azione (*learning before doing*) e preliminare e necessario al processo di *learning by doing*. Per questa ragione si preferisce far riferimento ai processi organizzativi piuttosto che alle routine, dove per «processo» si intende una sequenza coordinata di azioni attraverso cui vengono eseguite delle specifiche funzioni produttive. Non soltanto il termine «processo» viene facilmente capito dai manager, ma esistono anche degli strumenti consolidati di progettazione, analisi e sviluppo dei processi<sup>198</sup>.

### 6.3.2 Motivazione

I processi forniscono la base per il coordinamento delle azioni individuali dei membri di un team, però l’efficacia del coordinamento dipende dal livello della loro **motivazione**. Si è già discusso della motivazione in relazione al problema dell’allineamento degli obiettivi dei singoli individui con quelli dell’organizzazione. La motivazione dei team è una questione più complessa: essa dipende non soltanto dalla disponibilità di ciascuno individuo a impegnarsi nell’esecuzione del suo compito specifico, ma anche dalla disponibilità a subordinare gli individui agli obiettivi del team. Nonostante decenni di ricerche, le determinanti dei risultati eccezionali dei team rimangono un mistero; per questo motivo gli allenatori sportivi di maggior successo – Alex Ferguson, Joe Gibbs, John Wooden, Scotty Bowman – richiedono onorari enormi per tenere lezioni in ambito aziendale.

### 6.3.3 Struttura

Per poter ottenere un coordinamento efficace le persone e i processi che contribuiscono a una competenza organizzativa devono essere posizionate all’interno della medesima unità organizzativa. I processi che attraversano i confini interni tra unità organizzative raramente permettono di ottenere competenze di alto livello. Fino alla metà degli anni ’80 i produttori di automobili europei e americani utilizzavano un sistema sequenziale di sviluppo dei nuovi prodotti che iniziava

---

<sup>198</sup> Cfr. T.W. Malone, K. Crowston, J. Lee e B. Pentland, *Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes*, in «Management Science», vol. 45, n. 3, 1999, pp. 425-443.

nel marketing per poi svilupparsi, in sequenza, nel design, nella progettazione ingegneristica, nella fabbricazione e nella finanza. Quando adottarono il sistema di sviluppo prodotti basato su team interfunzionali, che era stato introdotto da Toyota e Honda, il tempo necessario per sviluppare un nuovo modello di automobile si dimezzò<sup>199</sup>. Nel momento in cui le aziende sviluppano nuove competenze la loro struttura organizzativa diventa più complessa. Il [quadro 6.2](#) mostra l'evoluzione della struttura organizzativa di una compagnia di consulenza aziendale in seguito allo sviluppo di competenze specialistiche. La progettazione della **struttura organizzativa** è un tema molto ampio che non può essere ridotto al semplice principio di situare ciascun processo organizzativo in una specifica unità. Bisogna quindi considerare in termini più generali le questioni fondamentali implicate nella progettazione delle strutture organizzative.

## QUADRO 6.2.

### Sviluppo di competenze e struttura organizzativa in Booz & Company

Negli anni '90 del secolo scorso la compagnia di consulenza aziendale Booz Allen Hamilton (adesso Strategy&, una sussidiaria di PwC) passò da un «modello generalista» a un «modello specialistico» di consulenza. Secondo il modello generalista i consulenti erano collocati in uno dei 28 uffici nel mondo e venivano assegnati a uno o più progetti di consulenza. L'aspettativa era quella che sviluppassero, grazie all'esperienza, una competenza ampia nel campo della consulenza, non legata a specifiche funzioni manageriali o specifici ambiti settoriali. La gestione dei soci attuata da Booz era stata battezzata dall'azienda «la colonia di artisti» (Figura 6.3a).

---

<sup>199</sup> Cfr. K.B. Clark e T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 1991, pp. 29-30; trad. it. *Product Development Performance. Dal concetto al mercato: qualità, lead time, produttività nel processo di sviluppo prodotti*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1992.

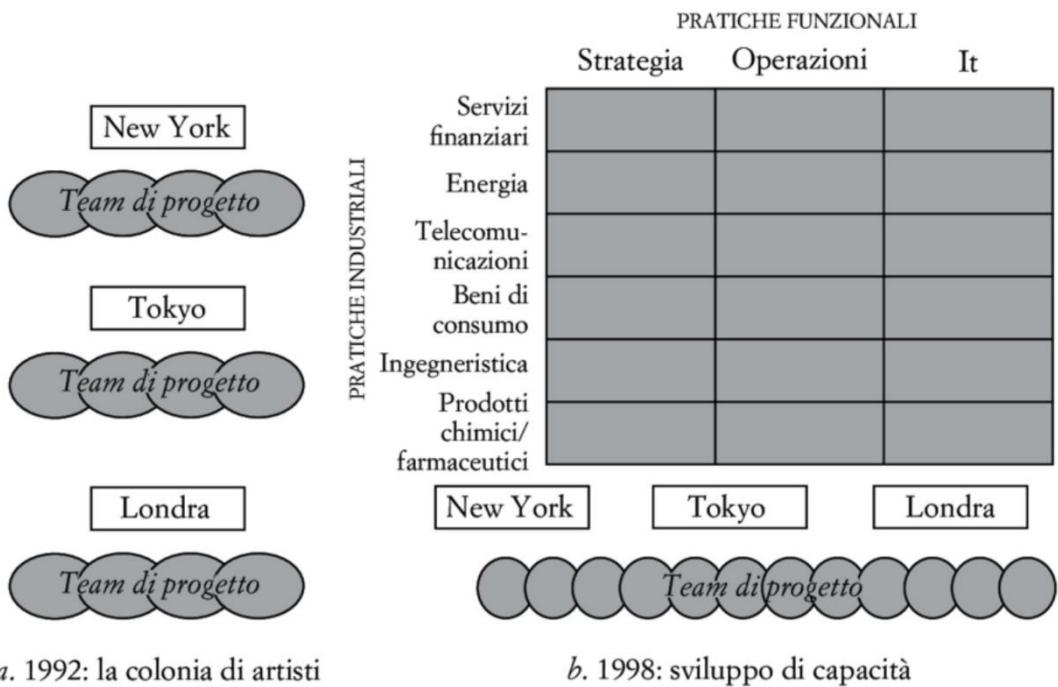


Figura 6.3. La struttura organizzativa globale di Booz Allen Hamilton.

Verso la fine del decennio Booz riconobbe la necessità di sviluppare competenze specialistiche in relazione alle singole funzioni manageriali (come strategia, operazioni, tecnologie informatiche e gestione del cambiamento) e a settori specifici (come energia, telecomunicazioni, servizi finanziari, automobili). Per sviluppare queste competenze specialistiche Booz adottò una struttura organizzativa a matrice composta dall'intersezione di pratiche funzionali e pratiche industriali (Figura 6.3b). Dunque, ogni nuovo consulente o socio che si fosse unito a Booz sarebbe stato collocato in un ufficio specifico e assegnato a uno o più gruppi di clienti, ma l'addestramento e le prospettive di carriera sarebbero stati circoscritti a una precisa pratica funzionale e a una determinata pratica industriale.

#### 6.4 La progettazione organizzativa

Una delle sfide principali della direzione aziendale, a cui è dedicata una corposa letteratura di teoria dell'organizzazione, è la **progettazione di strutture** che riescano a coniugare l'efficienza ottenuta mediante specializzazione con un'efficace integrazione. Qui si concentrerà l'attenzione su quattro questioni di particolare rilevanza per l'implementazione strategica. Si inizierà dando risalto al ruolo della gerarchia: tutte le organizzazioni, infatti, sono, in qualche misura, strutturate

gerarchicamente. Si continuerà considerando come si possano definire le unità organizzative all'interno di queste gerarchie. Si procederà poi a esaminare come queste unità siano configurate all'interno della struttura complessiva dell'azienda. Infine, si guarderà alla formalizzazione all'interno delle organizzazioni e ai meriti relativi delle strutture meccanicistiche e organiche.

#### **6.4.1 I ruolo della gerarchia**

La **gerarchia** è la caratteristica fondamentale di ogni organizzazione, a eccezione di quelle più semplici, e rappresenta lo strumento principale per ottenere il coordinamento e la cooperazione. Nonostante il termine veicoli spesso un'immagine negativa, non ci sono valide alternative alla strutturazione delle organizzazioni complesse: il problema chiave è quindi come strutturare la gerarchia e in che modo si devono collegare le sue componenti. La gerarchia, come accennato, rappresenta una soluzione sia al *problema della cooperazione* sia al *problema del coordinamento*.

► **Gerarchia come meccanismo di cooperazione.** La gerarchia è un sistema di controllo fondato sull'esercizio dell'autorità: ciascun membro dell'organizzazione riferisce al membro del livello superiore, e tutti hanno membri subordinati da supervisionare e monitorare. La gerarchia è una caratteristica fondamentale della *burocrazia*, un sistema formale di amministrazione inizialmente sviluppato dall'imperatore cinese Qin nel 2200 a.C. circa, e da allora utilizzato nelle amministrazioni pubbliche, in ambito militare e nel commercio. Per il sociologo tedesco Max Weber la burocrazia costituisce la maniera più efficiente e razionale di organizzare le attività umane. Essa implica:

- che «ogni ufficio di basso livello [sia] sotto il controllo e la supervisione di uno di livello più elevato»;
- una «sistematica divisione del lavoro»;
- una formalizzazione nella redazione di «atti, decisioni e regole amministrative»;
- una gestione del lavoro retta da un insieme di norme standardizzate e procedure operative.

L'autorità è basata sulla «fiducia nella legalità delle norme promulgate e nel diritto da parte di chi è in possesso dell'autorità sulla base di tali norme a emettere ordini»<sup>200</sup>.

► **Gerarchia come meccanismo di coordinamento.** Non soltanto le organizzazioni umane, ma tutti i sistemi complessi sono caratterizzati da strutture gerarchiche: il corpo umano comprende sottosistemi come il sistema respiratorio, il sistema nervoso, il sistema digestivo, che consistono, ciascuno, di organi, a loro volta composti da singole cellule; l'universo fisico è una gerarchia con le galassie al vertice, sotto di esse i sistemi solari, e così via, fino agli atomi e alle particelle subatomiche; un libro è composto di lettere, parole, frasi, paragrafi, capitoli.

Il principio base, in questo caso, è rappresentato dal concetto di *modularità*: la suddivisione di sistemi complessi in componenti organizzate gerarchicamente<sup>201</sup>. Le strutture gerarchiche modulari hanno due vantaggi principali rispetto al coordinamento delle attività produttive.

**1. Risparmio sul coordinamento.** La gerarchia riduce l'ammontare di comunicazioni necessarie a coordinare le attività dei membri dell'organizzazione. Si supponga che il numero ottimale di subordinati da controllare sia 5. In un gruppo di 6 ci sono 15 possibili interazioni bilaterali, ma se uno viene incaricato di essere il coordinatore, allora si hanno solo 5 possibili interazioni verticali. Analogamente, un gruppo di 25 persone implica 250 interazioni bilaterali; con moduli composti da 5 subordinati, lo stesso gruppo può essere organizzato come un sistema gerarchico sviluppato su 3 livelli e 24 possibili interazioni tra i membri. Più alto è il numero dei membri dell'organizzazione, maggiori sono i benefici in termini di efficienza determinati dalla struttura gerarchica. Il team di sviluppo che si è occupato del sistema operativo Windows 8 di Microsoft comprendeva circa 3.200 ingegneri e programmatore specializzati in sviluppo e test

---

<sup>200</sup> M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 2 voll., Tübingen, Mohr, 1921; trad. it. *Economia e società*, Milano, Comunità, 1998.

<sup>201</sup> Cfr. H.A. Simon, *The Architecture of Complexity*, in «Proceedings of the American Philosophical Society», vol. 106, n. 5, 1962, pp. 467-482; trad. it. *L'architettura della complessità*, in «Informazione e studi di progettazione ambientale», Venezia, Istituto universitario di architettura, n. 5, anno accademico 1970/1971; anche in Id., *Le scienze dell'artificiale*, Bologna, Il Mulino, 1988, pp. 207 ss.

di software. Erano organizzati in 35 team specifici, ciascuno composto da altri team. Alla fine, ciascun ingegnere aveva bisogno di coordinarsi solo con i membri del proprio team. La struttura modulare del team che si è occupato dello sviluppo di Windows 8 è riflessa nella struttura modulare del prodotto.

**2. Adattabilità.** I sistemi gerarchici modulari hanno la capacità di evolversi più rapidamente dei sistemi unitari non organizzati in sottosistemi. Tale adattabilità necessita di un certo grado di *scomponibilità*: la capacità dei sottosistemi che lo compongono di agire con un certo grado di indipendenza dagli altri sottosistemi. I sistemi modulari che consentono una significativa indipendenza di ciascun modulo sono denominati *a legami deboli* (*loosely coupled*)<sup>202</sup>. La struttura modulare di Windows 8 ha permesso a un solo team specifico di introdurre nel prodotto aspetti innovativi e soluzioni originali a livello di software, senza la necessità di coordinarsi con tutti i 34 team. Il punto chiave è la possibilità che i moduli possano combinarsi tra loro, e ciò richiede un'interfaccia standardizzata. Intere aziende possono essere concepite come strutture modulari a legami deboli. Alla Procter & Gamble le decisioni sullo sviluppo di nuovi shampoo possono essere prese dalla divisione Global Hair Care senza coinvolgere i gruppi Global Fabric Care, Global Health Care o Duracell. Una struttura modulare rende anche più semplice aggiungere nuovi rami di attività o dismetterne altri. Ad esempio, nel 2015 la stessa Procter & Gamble ha venduto il suo business di cosmetici e profumi a Coty<sup>203</sup>.

---

<sup>202</sup> Cfr. J.D. Orton e K.E. Weick, *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*, in «The Academy of Management Review», vol. 15, n. 2, 1990, pp. 203-223.

<sup>203</sup> Cfr. S. Ng e E. Byron, *P&G Faces Up to Mistake in Beauty Business*, in «The Wall Street Journal», 9 luglio 2015.



*Figura 6.4. La struttura gerarchica delle competenze organizzative. Il caso dell'esplorazione del petrolio e del metano.*

Anche le competenze organizzative possono essere viste come sistemi organizzati gerarchicamente. Nel settore petrolifero la competenza di trivellazione è composta da un insieme di altre competenze specialistiche; e, a sua volta, la competenza di trivellazione si coniuga a una serie di altre competenze che, insieme, costituiscono la più generale competenza di esplorazione (Figura 6.4). Analogamente, la competenza nello sviluppo di nuovi prodotti di Apple rappresenta anch'essa una competenza di alto livello che combina un insieme di competenze di livello inferiore, quali la conoscenza del mercato, la competenza nella microelettronica, lo sviluppo di software, l'estetica e il design, la gestione delle relazioni con imprese partner. Poiché tali competenze di alto livello integrano uno spettro così ampio di conoscenze specialistiche, le stesse risultano difficili da imitare.

#### 6.4.2 Definizione delle unità organizzative



*Figura 6.5. Struttura organizzativa di Ryanair.*

Un’organizzazione gerarchica è composta da unità organizzative distinte. Tuttavia, come definire queste unità? Il principio fin qui stabilito prevede che le strutture organizzative debbano essere allineate ai processi: tutti coloro i quali contribuiscano a un certo processo dovrebbero essere collocati nella medesima unità organizzativa. Il problema fondamentale risiede nell’*intensità delle necessità di coordinamento*: gli individui che hanno maggiore necessità di interagire dovrebbero lavorare all’interno della medesima unità organizzativa. Nel caso di McDonald’s i manager responsabili dei ristoranti e il personale sono tutti coinvolti nel servizio al banco o ai tavoli, in cucina e nelle pulizie: il singolo ristorante rappresenta l’unità organizzativa di base. Alla Infosys Consulting il coinvolgimento del cliente riguarda sia i consulenti e gli sviluppatori di software, sia quelli sparsi nelle sue diverse filiali nel mondo, sia quelli localizzati laddove si trova il cliente: in questo caso l’unità organizzativa più adeguata è il team di progetto, anche se temporaneo e diffuso in più sedi. È tipico, comunque, che i ruoli organizzativi dei singoli individui siano legati a processi multipli. Quale di questi ruoli dovrebbe quindi avere la precedenza nella definizione delle unità organizzative? Secondo James D. Thompson laddove l’interdipendenza tra i membri dell’organizzazione è più intensa<sup>204</sup>.

#### **6.4.3 Le strutture organizzative alternative: funzionale, multidivisionale, a matrice**

Lo stesso principio che definisce le unità organizzative secondo l’intensità dell’interdipendenza si applica anche all’integrazione di unità di livello basso in unità di livello più alto. Sulla base delle modalità alternative che possono essere utilizzate per raggruppare compiti e attività, si possono identificare tre forme organizzative di base: la *struttura funzionale*, la *struttura multidivisionale* e la *struttura a matrice*.

► **Struttura funzionale.** Le imprese che operano in un solo settore di business tendono a essere organizzate per funzioni. La maggior parte delle compagnie aeree presenta una struttura funzionale (Figura 6.5). Il raggruppamento di compiti

---

<sup>204</sup> J.D. Thompson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, McGraw-Hill, 1967; trad. it. L’azione organizzativa, Torino, Isedi-Petrini, 1988.

funzionalmente simili offre vantaggi in termini di economie di scala, sviluppo dell'apprendimento e delle competenze, uso di sistemi di controllo standardizzati. Poiché l'integrazione funzionale si realizza al vertice dell'organizzazione, queste strutture consentono un elevato grado di controllo centralizzato da parte dell'amministratore delegato e del top management. Quando le aziende organizzate funzionalmente crescono e si diversificano, allora affiorano pressioni verso una decentralizzazione che può essere realizzata adottando una struttura divisionale, di cui si dirà poco sotto. Tuttavia, nel momento in cui le imprese e i settori diventano più maturi la necessità di una maggiore efficienza, di un controllo accentratato e di competenze funzionali ben sviluppate può indurre le imprese a tornare a strutture funzionali. General Motors, uno dei pionieri della struttura multidivisionale, ha ricongiunto la sua divisione Prodotti e le sussidiarie d'oltreoceano in una struttura funzionale più integrata in quanto le economie di scala erano diventate la priorità strategica principale.

► **Struttura multidivisionale.** Nei gruppi industriali multidivisionali ciascuna divisione costituisce un settore di business separato, definito da un particolare prodotto o luogo geografico. Il vantaggio principale della struttura multidivisionale è costituito dal potenziale decentramento dei processi decisionali. Tale struttura è un'organizzazione modulare a legami deboli in cui le strategie a livello di settore di business e le decisioni operative possono essere adottate a livello divisionale, mentre la direzione centrale si occupa della pianificazione di gruppo, delle previsioni budgetarie e della fornitura dei servizi comuni. L'efficacia della forma multidivisionale dipende dall'abilità del centro direzionale del gruppo di applicare un sistema di gestione comune ai differenti business. Il sistema elaborato alla Itt consentiva ad Harold Geneen di tener testa a più di 50 capidivisione che riferivano direttamente a lui. Il sistema escogitato alla British Petroleum permetteva a John Browne dei «contratti di performance» di gestire direttamente di più di 20 «unità di performance strategiche». Inoltre, l'autonomia delle divisioni favorisce lo

sviluppo di competenze di leadership e di top management da parte dei responsabili dei settori di business: un fattore importante per assicurare l'avvicendamento al vertice dell'impresa.

La grande impresa divisionale è normalmente organizzata in tre livelli: la direzione centrale, le divisioni e le singole unità di business, ciascuna delle quali rappresenta un'attività distinta per cui si formulano strategie e si redigono rendiconti finanziari. La Figura 6.6 mostra la struttura organizzativa di General Electric a livello di gruppo e a livello di divisione.

Il [capitolo 14](#) esaminerà più approfonditamente la gestione delle imprese multidivisionali.



*Figura 6.6. Struttura organizzativa di General Electric (gennaio 2018).*

► **Struttura a matrice.** Qualunque sia il principale criterio di raggruppamento delle unità organizzative, tutte le imprese – multiprodotto, multifunzionali, multinazionali (geograficamente diffuse) – devono effettuare il coordinamento fra le tre dimensioni. Le strutture organizzative che formalizzano il coordinamento e il controllo tra più dimensioni sono denominate «strutture a matrice». La Figura 6.7 mostra la matrice di gestione di Shell (prima della riorganizzazione del 1996). In questa struttura il direttore generale della raffineria di Berre, in Francia, riferiva al direttore nazionale, l'amministratore delegato di Shell France, ma riferiva anche al direttore del suo settore di business, cioè al coordinatore del settore di raffinazione di Shell, e aveva inoltre una relazione funzionale con il direttore di produzione di Shell.

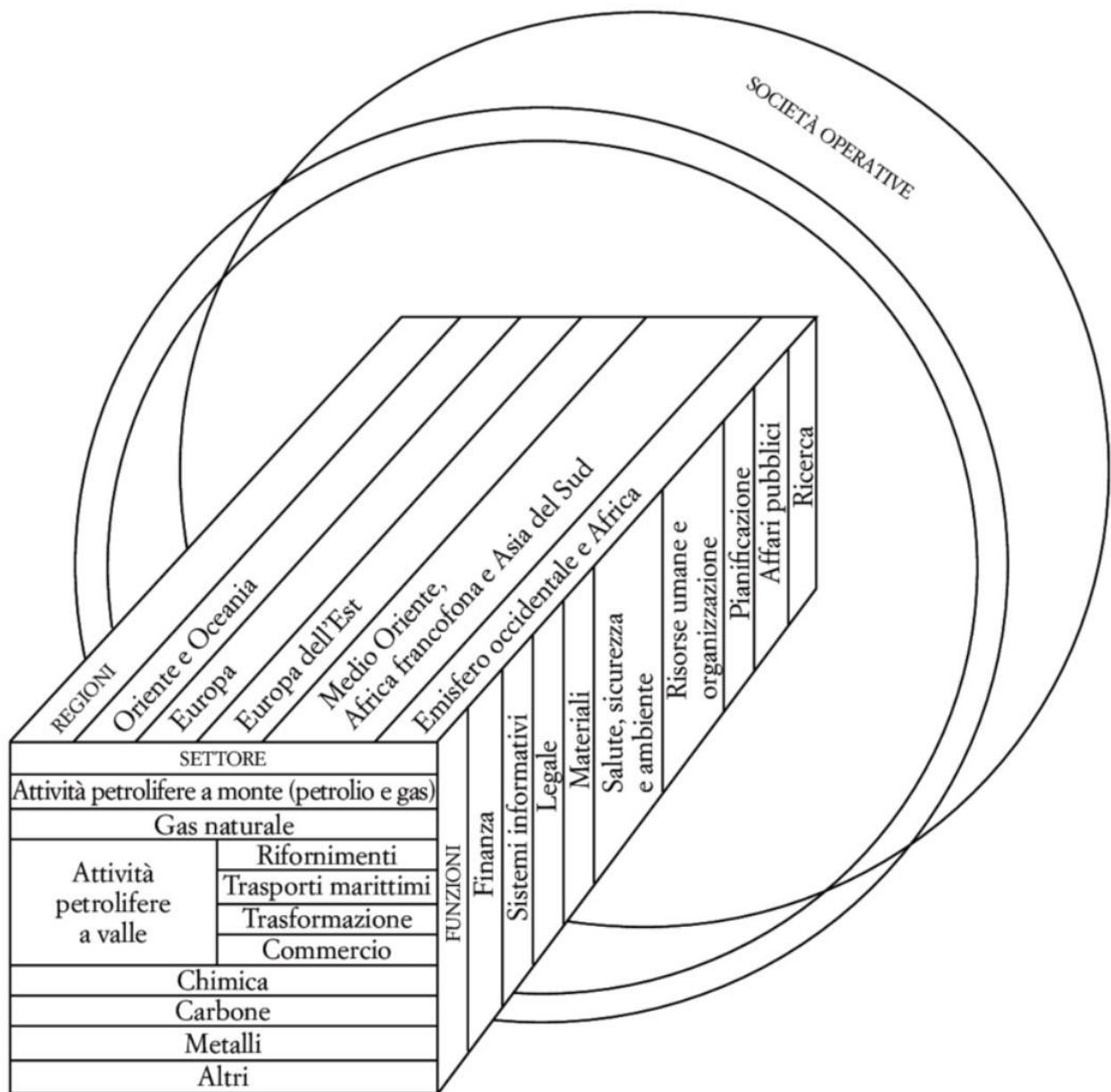


Figura 6.7. La struttura a matrice di Royal Dutch Shell (prima del 1996).

Durante gli anni '60 e '70 del secolo scorso molte aziende multinazionali diversificate, fra cui Philips, Nestlé e Unilever, hanno adottato strutture a matrice, anche se in tutti i casi una dimensione della matrice tendeva a dominare le altre in termini di autorità. Nella vecchia matrice Shell, ad esempio, la dimensione geografica, rappresentata dai direttori nazionali e dai coordinatori regionali, era titolare della responsabilità primaria del controllo finanziario, della valutazione del personale e della formulazione della strategia.

A partire dagli anni '80 la struttura a matrice non è stata più ritenuta performante, per cui molte grandi imprese hanno

smantellato la propria organizzazione a matrice, come ben descritto dalla seguente testimonianza:

[Le strutture a matrice] portano al conflitto e alla confusione; la proliferazione dei canali ha creato ingorghi informativi, nonché una sovrabbondanza di comitati e di rapporti che hanno spinto l'organizzazione a impantanarsi; e il sovrapporsi delle responsabilità ha generato lotte di potere e una generale perdita di senso di responsabilità<sup>205</sup>.

Ciò nonostante, tutte le organizzazioni che operano su una molteplicità di prodotti, funzioni e mercati geografici devono realizzare un coordinamento all'interno di ciascuna di queste dimensioni. Perciò, ogni impresa multifunzionale, multiprodotto e multinazionale è *de facto* un'organizzazione a matrice. Il problema è l'eccesso di formalizzazione, con la conseguenza di generare organici abnormi e sistemi talmente complessi da rallentare il processo decisionale e appannare l'iniziativa imprenditoriale. Molte imprese hanno seguito la tendenza generale a concentrarsi su sistemi di coordinamento e controllo formali in una dimensione, consentendo alle altre dimensioni del coordinamento di essere prevalentemente informali. Così, sebbene Shell dichiari di aver smantellato la sua struttura a matrice e di essersi organizzata attorno a quattro settori di business, la realtà è che ha ancora dei direttori nazionali, responsabili del coordinamento di tutte le attività dell'azienda per quanto attiene a rapporti legali, fiscali e governativi all'interno di ciascun paese, e dei responsabili funzionali, ai quali è attribuito l'incarico di supervisionare i problemi tecnici e di trasferimento delle *best practices* all'interno delle proprie specifiche funzioni.

#### **6.4.4 Approccio meccanicistico e approccio organico alla progettazione delle forme organizzative**

Fin qui si è considerata esclusivamente la struttura, cioè l'architettura delle organizzazioni. Ugualmente importanti sono i sistemi attraverso cui tale struttura opera e gli stili manageriali

---

<sup>205</sup> C.A. Bartlett e S. Ghoshal, *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 1990, pp. 138-145.

attraverso cui questi sistemi vengono espressi. Nella prima metà del XX secolo le riflessioni in ambito manageriale erano dominate dalla teoria della burocrazia di Weber e dall'approccio di Frederick W. Taylor alla pianificazione razionale del lavoro e degli incentivi per gli impiegati. Durante gli anni '50 la Scuola delle relazioni umane riconobbe l'importanza delle relazioni sociali all'interno delle organizzazioni e l'impatto avverso dell'inerzia e dell'alienazione che sistemi razionali e formalizzati possono avere sui dipendenti e quindi sui loro risultati. La «teoria X» veniva sfidata dalla «teoria Y»<sup>206</sup>. La questione importante è che diversi tipi di gestione organizzativa si confanno a diverse circostanze. Studiando le imprese ingegneristiche scozzesi Tom Burns e George M. Stalker osservarono che quelle che operavano in un ambiente stabile avevano *forme meccanicistiche*, caratterizzate da formalità e un alto livello di specializzazione delle mansioni, mentre quelle inserite in mercati meno stabili presentavano *forme organiche*, meno formali e più flessibili<sup>207</sup>. La Tabella 6.1 confronta le caratteristiche fondamentali di queste due forme.

Il principio secondo cui la struttura, i sistemi e gli stili manageriali di un'organizzazione debbano riflettere l'ambiente in cui questa opera costituisce la base della **teoria della contingenza**: in altre parole, non esiste un modo migliore per organizzare le attività umane, ma tutto dipende dalle circostanze<sup>208</sup>. Sebbene Alphabet (Google) e McDonald's siano entrambe grandi compagnie internazionali, le loro strutture e i loro sistemi sono molto diversi. McDonald's è molto burocratizzata: livelli elevati di specializzazione del lavoro, sistemi formali e grande importanza alle regole e alle procedure. Google è informale, caratterizzata da una ridotta specializzazione del lavoro, dal dare grande importanza alla comunicazione orizzontale e dal prevalere dei principi rispetto alle regole. Queste differenze riflettono le differenze nella strategia, nella

<sup>206</sup> Cfr. *Theories X and Y*, in «The Economist», 6 ottobre 2008,

<https://www.economist.com/news/2008/10/06/theories-x-and-y> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>207</sup> Cfr. T. Burns e G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961; trad. it.

*Direzione aziendale e innovazione*, Milano, Franco Angeli, 1974.

<sup>208</sup> Cfr. L. Donaldson, *The Contingency Theory (Structural)*, in R. Thorpe e R. Holt (a cura di), *The Sage Dictionary of Qualitative Management Research*, London, Sage, 2008, pp. 59-61.

tecnologia e nelle risorse umane, e il dinamismo dell'ambiente economico in cui ciascuna azienda si trova a operare. In generale, quanto più beni e servizi sono standardizzati (ad esempio, lattine per bibite, esami del sangue, taglio di capelli per reclute dell'esercito) e quanto più l'ambiente è stabile, tanto maggiori sono i vantaggi in termini di efficienza garantiti dal **modello meccanicistico**, con le sue procedure operative standardizzate e gli elevati livelli di specializzazione del lavoro. Quando i mercati diventano turbolenti, o l'innovazione una priorità, oppure i clienti richiedono un prodotto personalizzato, allora il modello burocratico palesa i suoi limiti, finisce per non reggere più alle sfide in atto e lascia il campo al **modello organico**.

	<b>Meccanicistica</b>	<b>Organica</b>
Definizione del compito	Rigida e altamente specializzata	Flessibile e definita in maniera meno restrittiva
Coordinamento e controllo	Regole e direttive imposte dall'alto	Adattamento reciproco Cultura comune
Comunicazione	Verticale	Verticale e orizzontale
Conoscenza	Centralizzata	Diffusa
Impegno e fedeltà	Verso il superiore più vicino	All'organizzazione e ai suoi obiettivi
Contesto ambientale	Stabile con bassa incertezza tecnologica	Instabile con una significativa incertezza e ambiguità tecnologica

*Tabella 6.1. Le forme organizzative meccanicistica e organica a confronto.*

La teoria della contingenza prevede anche che le funzioni diverse di una stessa compagnia siano organizzate in maniera diversa l'una dall'altra. Ad esempio, in una università le ammissioni, i registri degli studenti e la contabilità potranno essere organizzati secondo principi burocratici; al contrario, la ricerca, le raccolte fondi e le relazioni esterne in maniera organica.

Data la crescente turbolenza dell'ambiente economico, la tendenza è stata verso approcci organici all'organizzazione che, nel tempo, hanno preso il posto di forme più burocratiche. A partire dalla metà degli anni '80 del secolo scorso quasi tutte le

grandi aziende hanno compiuto uno sforzo titanico per ristrutturarsi e riorganizzarsi, con l'obiettivo di accrescere flessibilità e reattività. All'interno delle proprie strutture multidivisionali hanno decentralizzato i processi decisionali, ridotto il numero di livelli organizzativi e lo staff della sede centrale, dato priorità alla comunicazione orizzontale a scapito di quella verticale e spostato il focus dal controllo e dalla supervisione alla responsabilità.

Tuttavia, la tendenza alla decentralizzazione non è stata a senso unico. La crisi finanziaria del 2008 e le sue conseguenze hanno obbligato molte aziende a imporre nuovamente un controllo *top-down*. Una maggiore consapevolezza della necessità di gestire rischi di natura finanziaria, ambientale e politica ha rinforzato la centralizzazione del controllo e il ricorso a regole formali, specialmente in settori come quello bancario, petrolifero e minerario. È possibile che questi cicli di accentramento e decentramento possano essere un modo attraverso cui le imprese raggiungono un compromesso fra integrazione e reattività flessibile<sup>209</sup>.

Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha lavorato in entrambe le direzioni. In alcuni casi l'automazione dei processi ha permesso una loro centralizzazione e burocratizzazione (pensate al servizio clienti di una banca o a quello di un provider telefonico). In altre aree di attività l'Ict ha incoraggiato approcci più informali al coordinamento. Gli enormi progressi negli strumenti utilizzati per rendere disponibile l'informazione ai membri dell'organizzazione e la facilità con cui questi possono comunicare fra loro hanno contribuito ad aumentare in maniera significativa la capacità di adattamento reciproco, senza bisogno di ricorrere a una struttura e a una leadership strettamente gerarchiche.

---

<sup>209</sup> A questo proposito J. Nickerson e T. Zenger, *Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice*, in «Organization Science», vol. 13, n. 5, 2002, pp. 547-566, usano l'espressione «modulazione strutturale».

#### **6.4.5 Approcci recenti nella progettazione organizzativa**

Consulenti e studiosi di management hanno dichiarato conclusa l'esperienza delle strutture gerarchiche nelle società commerciali. Circa trent'anni fa due dei principali studiosi statunitensi di organizzazione aziendale riconobbero una «nuova rivoluzione organizzativa» in forme caratterizzate da «gerarchie più snelle, processi decisionali decentrati, maggiore tolleranza per l'ambiguità, frontiere interne ed esterne permeabili, attribuzione di responsabilità ai dipendenti, capacità di rinnovamento, unità che si auto-organizzano, meccanismi di coordinamento che si integrano autonomamente»<sup>210</sup>.

In pratica, si è verificata un'**evoluzione**, più che una rivoluzione, **organizzativa**. Sono sicuramente avvenuti grandi cambiamenti nelle caratteristiche strutturali e nei sistemi di amministrazione delle imprese industriali, tuttavia non si è verificata una netta discontinuità con il passato o non si è avuta una radicale innovazione organizzativa. La gerarchia rimane la forma strutturale di base di quasi tutte le imprese, e sono ancora evidenti le forme organizzative più conosciute (strutturale, divisionale, a matrice). Ciò nonostante, all'interno di queste caratteristiche strutturali è ravvisabile un cambiamento.

- *Riprogettazione dei ruoli.* Le aziende hanno reso le proprie gerarchie organizzative più snelle. Le motivazioni sono state la riduzione dei costi e una maggiore reattività organizzativa. Margini di controllo più ampi hanno anche cambiato il modo di relazionarsi tra manager e subordinati, così da favorire meno supervisione e più decentralizzazione nelle iniziative. Alla General Electric Jack F. Welch ha ridotto il numero dei livelli gerarchici in quasi tutti i settori, da 9 a 5. La conseguenza è stata che i top manager si sono ritrovati ad avere 25 subordinati direttamente sotto il proprio controllo e ciò li ha obbligati a decentrare i processi decisionali.
- *Adhocrazie e organizzazioni basate su team.* Secondo Harry Mintzberg le adhocrazie sono organizzazioni

---

<sup>210</sup> R.L. Daft e A.Y. Lewin, *Where Are the Theories for the «New» Organizational Forms? An Editorial Essay*, in «Organization Science», vol. 4, n. 4, 1993, pp. i-vi (p. i).

caratterizzate da valori condivisi, alti livelli di partecipazione, comunicazione flessibile e coordinamento spontaneo. Gerarchia, autorità e meccanismi di controllo sono largamente assenti<sup>211</sup>. Le adhocrazie tendono a emergere dove il *problem solving* e altre attività non di routine sono predominanti e dove la competenza viene valorizzata. Tendono a essere organizzati in adhocrazie i team di ricerca, di consulenza, d'ingegnerizzazione, dello spettacolo e anche molte start-up tecnologiche.

- *Organizzazioni basate sul progetto*. Le aziende del settore delle costruzioni e della consulenza sono organizzate attorno a progetti la cui caratteristica chiave è la durata limitata del lavoro, e per questo la struttura organizzativa deve essere flessibile. Le organizzazioni per progetto sono comuni in settori quali le costruzioni, la consulenza, l'esplorazione petrolifera e l'ingegnerizzazione dei processi. Poiché ogni progetto è diverso e richiede una sequenza di fasi, esso deve essere intrapreso da un team capace di interagire e attingere al know-how dei lavori svolti in precedenza da altri team. Data la maggiore compressione temporale di sempre più attività, le organizzazioni basate sul progetto stanno diventando sempre più comuni in diverse settori di business.
- *Strutture a rete*. Una caratteristica chiave dello spostamento da una struttura organizzativa formale a una informale è che il coordinamento viene in maggior parte determinato non più dalle strutture gerarchiche, ma dalle reti sociali, cioè le reti formate dall'insieme delle interazioni tra i membri dell'organizzazione. L'impatto delle reti sociali sul comportamento e sui risultati delle organizzazioni ha portato diversi studiosi di management a ritenere queste strutture sociali informali la base principale della struttura organizzativa e capaci di soppiantare le strutture formali tradizionali. Tra gli altri, Gunnar Hedlund, come anche

---

<sup>211</sup> Cfr. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1993, cap. 12; trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1985, cap. 12.

Christopher A. Bartlett e Sumantra Ghoshal, ha proposto modelli di azienda multinazionale basati sulle reti<sup>212</sup>. I progressi nelle Ict hanno accresciuto la possibilità che il coordinamento si generi spontaneamente senza l'intervento di strutture organizzative formali.

- *Frontiere organizzative permeabili.* Le relazioni di rete non sono limitate all'interno dei confini dell'azienda. Come le imprese si specializzano su competenze di base e i prodotti diventano più complessi, così anche le reti tra imprese diventano più rilevanti. Quando si esamineranno le alleanze strategiche ([cap. 15](#)) si vedrà che reti locali di imprese strettamente interdipendenti sono una caratteristica non soltanto dei tradizionali distretti industriali del Nord Italia<sup>213</sup>, ma anche di cluster di imprese high-tech come quello dei costruttori di Formula 1 raggruppati nella Motorsport Valley in Gran Bretagna e il distretto dell'elettronica medica in Israele<sup>214</sup>.

Caratteristiche comuni a questi fenomeni organizzativi emergenti sono le seguenti.

1. Una maggiore attenzione sul coordinamento piuttosto che sul controllo. Anziché su una gerarchia di «comando e controllo», queste strutture sono quasi totalmente basate sul coordinamento. Gli incentivi finanziari, la cultura e il controllo sociale sostituiscono la supervisione gerarchica.
2. L'affidarsi a sistemi informali di coordinamento attraverso adattamenti reciproci che sostituiscono norme e direttive. Caratteristica essenziale di tutte le strutture non gerarchiche è la loro dipendenza dal coordinamento volontario attuato attraverso l'adattamento bilaterale e quello multilaterale. La

---

<sup>212</sup> Cfr. G. Hedlund, *The Hypermodern Mnc – A Hierarchy?*, in «Human Resources Management», vol. 25, n. 1, 1986, pp. 9-35; C.A. Bartlett e S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, II ed., Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 1998; trad. it. *Management globale. La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Milano, Etas, 1990.

<sup>213</sup> Cfr. M.H. Lazerson e G. Lorenzoni, *The Firms that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source*, in «Industrial and Corporate Change», vol. 8, n. 2, 1999, pp. 235-266; A. Grandori (a cura di), *Interfirm Networks*, London, Routledge, 1999.

<sup>214</sup> Cfr. J. Murray-Brown, «*Motorsport Valley» Looks Beyond Automotive Sectors*, in «Financial Times», 4 luglio 2014; E. Zwirn, *Israel's Tech Startups Are Giving Valley a Run for Its Money*, in «New York Post», 28 maggio 2017.

possibilità di coordinamento attraverso il mutuo adattamento è stata fortemente accresciuta dalle Ict.

3. Gli individui ricoprono molteplici ruoli organizzativi, per cui hanno bisogno di strutture informali per favorire flessibilità e rapidità di risposta.

## RIEPILOGO

La formulazione della strategia e la sua implementazione sono strettamente interdipendenti. La formulazione della strategia deve tener conto della capacità di implementazione dell'organizzazione; allo stesso tempo, il processo di implementazione richiede inevitabilmente la creazione di una strategia. Perché il processo di gestione strategica sia efficace il sistema di pianificazione strategica deve essere collegato ad azioni, a propositi e a impegni in tal senso, al monitoraggio di questi e all'allocazione di risorse. Quindi, piani operativi e budget di spesa sono componenti critici del sistema di gestione strategica dell'impresa.

L'implementazione della strategia richiede la totale progettazione dell'organizzazione. Comprendendo la necessità di conciliare specializzazione con cooperazione e coordinamento si possono apprezzare i principi fondamentali della progettazione organizzativa.

Applicando tali principi si può determinare l'allocazione ottimale degli individui alle unità organizzative e si può decidere come combinare queste unità organizzative in raggruppamenti più grandi, in particolare operando una scelta tra le forme organizzative di base (funzionale, divisionale, a matrice).

Si è visto anche come in anni recenti le strutture organizzative aziendali sono cambiate, influenzate sia dalle domande dei propri ambienti esterni sia dalle opportunità offerte dalle Ict.

I capitoli che seguono diranno di più sulle strutture organizzative e sui sistemi di gestione più appropriati per differenti strategie e differenti contesti economici. Nel capitolo finale si esploreranno alcune nuove tendenze e nuove idee che stanno modificando il modo di pensare la progettazione organizzativa.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Se dovreste aiutare Jack Dorsey, amministratore delegato di Twitter, nel progettare il sistema di pianificazione strategica della sua azienda, gli consigliereste un sistema di pianificazione strategica formale a ciclo annuale, come quello descritto nel [paragrafo 1.1](#) e nella Figura 6.1? (La strategia di Twitter è riassunta nel [cap. 1, quadro 1.5](#).)
- 2.** Si scelga una squadra di grande successo di un qualsiasi sport professionistico. In che misura le competenze superiori di questa squadra possono essere attribuite rispettivamente ai processi, alla motivazione e alla struttura (come discusso nel [par. 3](#))?
- 3.** Si scelga un’organizzazione (ad esempio, un’università, un’impresa, un’organizzazione non profit). In tale organizzazione quali dipartimenti e attività sono organizzati in maniera meccanicistica e quali in maniera organica? In che misura le modalità organizzative si adattano ai differenti contesti ambientali e alle differenti tecnologie dei vari dipartimenti o delle varie attività?
- 4.** Nel 2008 Citigroup ha annunciato che le proprie attività consumer sarebbero state suddivise in Consumer Banking, che avrebbe continuato a operare attraverso le singole banche nazionali, e Global Cards, che avrebbe costituito un’unica unità operativa globale (analogamente alla sua divisione Global Wealth Management). Sulla base della discussione illustrata nel [paragrafo 4.2](#), per quale motivo le carte di credito dovrebbero essere organizzate come un’unità globale e tutti gli altri servizi di *consumer banking* come unità nazionali?
- 5.** Gli esempi di Apple Computers e General Motors ([par. 4.3](#)) mettono in evidenza l’evoluzione delle strutture organizzative nel corso del ciclo di vita del settore. Durante la fase di crescita diverse imprese adottano strutture multidivisionali, mentre durante la maturità e il declino si osserva la tendenza a tornare verso strutture funzionali. Che cosa può spiegare tutto ciò? (Può essere utile fare riferimento al [cap. 8](#), che espone le caratteristiche principali del modello del ciclo vitale.)
- 6.** Si scelga una business school e si tracci il relativo diagramma organizzativo. Le sue operazioni seguono una struttura a matrice

(ad esempio, esistono dipartimenti basati su funzioni o su discipline che affiancano unità responsabili della gestione dei programmi individuali)? Quale dimensione della matrice è più potente e quanto è efficace il coordinamento fra le due dimensioni? Come si potrebbe riorganizzare la struttura in modo da rendere la scuola più efficiente ed efficace?

## **PARTE III**

# **La strategia di business e la ricerca del vantaggio competitivo**

# 7 Le fonti e le dimensioni del vantaggio competitivo

Se non hai un vantaggio competitivo, non competere!

Jack F. Welch, presidente e amministratore delegato di General Electric, 1981-2001

In questo capitolo si integreranno e si svilupperanno gli elementi dell'analisi del vantaggio competitivo trattati in precedenza. Nel [capitolo 1](#) si è rilevato che un'impresa può ottenere una redditività superiore sia posizionandosi in un settore attrattivo sia acquisendo un vantaggio competitivo sui suoi rivali. Fra queste due fonti di redditività il vantaggio competitivo è la più importante. Infatti, con l'intensificarsi della concorrenza in quasi tutti i settori industriali, solo pochi di essi possono garantire rendimenti sicuri; dunque, l'obiettivo principale di una strategia è stabilire una posizione di vantaggio competitivo per l'impresa.

Nei capitoli 3 e 5 sono state esaminate le due componenti principali dell'analisi del vantaggio competitivo. Nell'ultima parte del [capitolo 3](#) sono state analizzate le fonti esterne del vantaggio competitivo, cioè le determinanti dei fattori critici di successo di un mercato. Il [capitolo 5](#) ha analizzato le fonti interne del vantaggio competitivo: il potenziale offerto dalle risorse e dalle competenze dell'impresa per affermare e sostenere tale vantaggio.

Questo capitolo sviluppa ulteriormente l'analisi del vantaggio competitivo. Si esploreranno innanzitutto le sue dinamiche, esaminando i processi attraverso cui il vantaggio competitivo è creato o distrutto. Questo permetterà poi di capire a fondo come il vantaggio competitivo può essere creato e sostenuto. Si vedranno infine i due principali tipi di vantaggio competitivo, il vantaggio di costo e il vantaggio di differenziazione, e gli approcci per analizzarli.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- capire come un'impresa può creare vantaggio competitivo rispetto a una rivale, riconoscendo il ruolo di anticipazione,

agilità, innovazione del modello di business e strategie oceano blu.

- capire come un'impresa può sostenere il proprio vantaggio competitivo, utilizzando diversi tipi di meccanismi d'isolamento;
- utilizzare l'analisi dei costi per identificare le fonti del vantaggio competitivo, valutare la posizione di costo relativa di un'impresa e formulare consigli sulle strategie capaci di valorizzare la competitività di costo;
- utilizzare l'analisi di differenziazione per identificare le fonti di differenziazione e formulare strategie che creino vantaggio di differenziazione;
- valutare la possibilità di perseguire sia un vantaggio di costo sia un vantaggio di differenziazione.

## 7.1 Come si crea il vantaggio competitivo?

Il **vantaggio competitivo** rappresenta la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei suoi concorrenti. Spesso è facile riconoscere il vantaggio competitivo: Walmart ha un vantaggio competitivo nella grande distribuzione discount, Vestas nelle turbine eoliche, Google nella ricerca online, Embraer negli aerei per il trasporto regionale. Tuttavia, arrivare a una definizione di vantaggio competitivo è difficoltoso. Il vantaggio competitivo può essere definito, in senso lato, come la superiorità di un'impresa nel creare valore per i propri stakeholder o, in senso più stretto, nei termini di maggiore redditività. Date le difficoltà connesse all'identificazione e alla misurazione della creazione totale di valore ([cap. 2, par. 1](#)), si adotterà un approccio più agevole definendo il vantaggio competitivo come *il potenziale di un'impresa di ottenere un tasso di redditività maggiore di quello dei suoi diretti concorrenti*.

L'importanza data alla *potenziale* superiore redditività, piuttosto che all'attuale superiore redditività, serve a tenere in conto che il vantaggio competitivo potrebbe non essere rivelato da un livello di redditività più elevato: un'impresa potrebbe infatti rinunciare a una fetta considerevole di profitti per investirli in quote di mercato, tecnologia, fidelizzazione della clientela o incentivi per i dirigenti. Ad esempio, nella decade 1998-2007 Amazon ha

realizzato una perdita netta a discapito del suo evidente vantaggio competitivo nelle vendite online. Amazon aveva infatti rinunciato a una parte di profitti per far crescere ulteriormente le vendite.



Figura 7.1. La nascita del vantaggio competitivo.

Avere una visione del vantaggio competitivo quale risultato di una perfetta combinazione tra punti di forza interni e fattori di successo esterni significa ridurlo a un fenomeno statico e stabile. Di fatto, come osservato nel [capitolo 4](#) discutendo della competizione quale processo di «distruzione creatrice», il vantaggio competitivo è un fenomeno caratterizzato da disequilibrio. Viene creato dal cambiamento e, una volta concretizzatosi, mette in movimento un processo competitivo che porta alla sua stessa distruzione<sup>215</sup>. I cambiamenti che generano un vantaggio competitivo possono essere sia *interni* sia *esterni*. La Figura 7.1 descrive le relazioni di base.

### 7.1.1 Le fonti esterne del vantaggio competitivo

I cambiamenti esterni generano un vantaggio competitivo quando hanno effetti differenti sulle imprese, a causa delle loro

<sup>215</sup> La relazione dinamica tra vantaggio competitivo e redditività è stata messa in evidenza da R.P. Rumelt, *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, London, Profile, 2011, pp. 163-177: quando il vantaggio competitivo aumenta, i profitti aumentano (e viceversa).

differenze dal punto di vista delle risorse e competenze, oltre che da quello del posizionamento strategico. Ad esempio, riducendo i sussidi per le energie rinnovabili, la legge fiscale approvata dal Congresso degli Stati Uniti nel dicembre 2017 ha aumentato il vantaggio competitivo dei produttori di energia che utilizzano combustibili fossili, come Duke Energy e Aep, sulle imprese che producono energia solare o eolica, come Terra-Gen e Caithness Energy.

Più grandi sono la portata del cambiamento esterno e la differenza nel posizionamento strategico delle imprese, maggiore risulterà la possibilità che il cambiamento generi un vantaggio competitivo, indicata dalla dispersione di redditività nel settore. L'ambiente esterno del settore della birra è relativamente stabile e le imprese leader – Ab Inbev, Carlson, Heineken e Molson Coors – perseguono strategie simili con risorse e competenze simili: le differenze di redditività tra le imprese di questo gruppo tendono a essere ridotte e stabili nel tempo.

Al contrario, le aziende principali del settore dei giocattoli (Mattel, Lego, Hasbro, Bandai Namco e Mga Entertainment) costituiscono un gruppo eterogeneo soggetto a cambiamenti rapidi e imprevedibili nella domanda, nella tecnologia e nella moda, che determinano differenze di redditività marcate e variabili nel tempo.

L'impatto del cambiamento esterno sul vantaggio competitivo dipende anche dalla capacità dell'impresa di reagire al cambiamento stesso. Qualsiasi cambiamento esterno crea opportunità imprenditoriali che saranno catturate dalle imprese che sfruttano queste opportunità nel modo più efficace.

La reattività imprenditoriale richiede la presenza di una fra le due seguenti competenze cruciali.

- *Anticipazione*. Nei suoi cento e più anni di storia Ibm ha mostrato una mirabile capacità nel rinnovare il proprio vantaggio competitivo anticipando, e sfruttando, i cambiamenti più significativi nel settore delle tecnologie dell'informazione: la nascita dei mainframe, l'avvento del personal computer, l'arrivo di Internet, lo spostamento del valore dall'hardware al software e ai servizi, lo sviluppo del

cloud, i *big data* e i computer quantici. Al contrario, Hewlett-Packard ha avuto minore prontezza nel riconoscere questi cambiamenti e nel rispondere a essi.

- *Agilità*. Via via che i mercati diventano più turbolenti e imprevedibili, la capacità di reazione ai cambiamenti esterni si trasforma sempre più in una fonte importante di vantaggio competitivo. Il primo dei requisiti necessari per reagire rapidamente è l'informazione. Con il diminuire dell'efficacia della tradizionale attività di previsione economica e di mercato, le imprese tendono ad affidarsi sempre più a «sistemi di preallarme» basati su relazioni dirette con clienti, fornitori e concorrenti, e tendono poi a comprimere i loro cicli produttivi per processare le informazioni più velocemente. Zara, la catena di punti vendita di abbigliamento al dettaglio di proprietà della società spagnola Inditex, è stata fra le prime a lanciare linee di abbigliamento all'ultima moda per una platea adulta giovanile sensibile al costo, utilizzando una struttura verticale strettamente integrata in grado di ridurre a meno di tre settimane il tempo tra la progettazione di un capo d'abbigliamento e la sua distribuzione al punto vendita (rispetto a un valore tipico di settore che va da tre a sei mesi)<sup>216</sup>. L'importanza data alla rapidità come fonte del vantaggio competitivo è stata per la prima volta messa in luce dal Boston Consulting Group, con il concetto di «competizione sul tempo»<sup>217</sup>, e si è riflessa nell'interesse mostrato da consulenti e accademici per il concetto di «agilità strategica»<sup>218</sup>.

---

<sup>216</sup> Cfr. K. Ferdows, M. Lewis e J. Machuca, *Rapid-Fire Fulfillment*, in «Harvard Business Review», novembre, 2004, pp. 104-110.

<sup>217</sup> Cfr. G. Stalk Jr., *Time: The Next Source of Competitive Advantage*, in «Harvard Business Review», luglio, 1988, pp. 41-51; trad. it. È il tempo la nuova chiave dei vantaggi competitivi, in «Harvard Espansione», vol. 43, 1989.

<sup>218</sup> Cfr., ad esempio, Y. Doz e M. Kosonen, *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*, in «Long Range Planning», vol. 43, nn. 2-3, 2010, pp. 370-382; S. Fourné, J. Jansen e T. Mom, *Strategic Agility in Mnes: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets*, in «California Management Review», vol. 56, n. 3, 2014, pp. 13-38.

## **7.1.2 Le fonti interne del vantaggio competitivo: l'innovazione strategica attraverso il modello di business e la strategia oceano blu**

Il vantaggio competitivo può anche essere generato internamente, attraverso l'innovazione. Quest'ultima crea per l'innovatore un vantaggio competitivo che può erodere i vantaggi competitivi esistenti: l'essenza del processo definito da Schumpeter «distruzione creatrice»<sup>219</sup>. Sebbene l'innovazione venga di solito concepita come l'applicazione di una nuova tecnologia, si volgerà qui l'attenzione sull'*innovazione strategica*, vale a dire l'introduzione di nuovi metodi per soddisfare i clienti e competere con i concorrenti.

► **Innovazione del modello di business.** Già da lungo tempo l'innovazione strategica è stata identificata come una fonte importante di vantaggio competitivo. Circa cinquant'anni fa la McKinsey tracciò una distinzione tra *strategie* «*same-game*» (cioè quelle «giocate secondo le vecchie regole») e *strategie* «*new-game*» (cioè quelle «in cui le regole vengono completamente riscritte»)<sup>220</sup>. Più di recente, l'espressione «innovazione del modello di business» è stata usata per descrivere l'introduzione di nuovi approcci nel creare e/o catturare valore all'interno di un settore<sup>221</sup>. La sua importanza nel creare vantaggio competitivo è stata sottolineata in una ricerca che mostra come l'innovazione del modello di business sia un generatore di profitto più potente dell'innovazione di processo o di prodotto<sup>222</sup>. È stato infatti sostenuto che il successo della maggior parte delle imprese che sono entrate nella classifica *Fortune 500* tra il 1997 e il 2007 è dovuto a modelli di

---

<sup>219</sup> Cfr. J.A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper & Brothers, 1942; trad. it. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, Comunità, 1955.

<sup>220</sup> Cfr. R. Buaron, *New Game Strategies*, in *McKinsey Quarterly Anthology*, New York, McKinsey & Co., 2000, pp. 34-36

<sup>221</sup> Tuttavia, una revisione della letteratura sull'innovazione dei modelli di business rivela la presenza di «profonde ambiguità in merito a cosa sia l'innovazione del modello di business»: N.J. Foss e T. Saebi, *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?*, in «Journal of Management», vol. 43, n. 1, 2017, pp. 200-227 (p. 209).

<sup>222</sup> Cfr. Ibm Global Technology Services, *Business Model Innovation – The New Route to Competitive Advantage*, settembre, 2006.

business innovativi<sup>223</sup>. Benché le innovazioni dei modelli di business continuino a creare nuovi giganti gruppi industriali e a trasformare interi settori, molto spesso questi modelli di business innovativi sono variazioni su un tema o la trasposizione di un modello già esistente ma proveniente da un altro settore ([quadro 7.1](#)).

Le innovazioni del modello di business possono essere classificate in diversi modi. Uno studio di Ibm identifica le seguenti tre tipologie generali.

- *Nuovi modelli di settore*: ottenuti per mezzo di riconfigurazioni della catena del valore convenzionale di un settore, come il modello di Dell di vendita diretta nei personal computer o il modello di *fast-fashion* integrato verticalmente di Zara.
- *Nuovi modelli di ricavo*: ottenuti cambiando la proposta di valore, la clientela obiettivo o la strategia di prezzo. Negli anni '80 del secolo scorso Rolls-Royce introdusse il modello «potenza a ore» (*power by the hour*): invece di acquistare direttamente i reattori jet, le compagnie aeree potevano pagare tariffe basate sull'utilizzo per avere i motori, la manutenzione, i ricambi e altri servizi di supporto. La compagnia aerea Virgin America introdusse nuove offerte per i clienti basate su tariffe basse ed esperienze di volo differenziate.
- *Nuovi modelli d'impresa*: consistono nella riconfigurazione dei confini d'impresa e delle relazioni con i partner. L'*iPhone* di Apple, basato su una fabbricazione esternalizzata e su una rete di fornitori di applicazioni, ha creato un nuovo modello per il settore degli smartphone.

L'ideazione di innovazioni dei modelli di business è molto più facile della loro implementazione. Dato che la maggior parte delle innovazioni dei modelli di business consistono in variazioni su temi esistenti, il ragionamento analogico è uno strumento

---

<sup>223</sup>Cfr. L.L. Martins, V.P. Rindova e B.E. Greenbaum, *Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation*, in «Strategic Entrepreneurship Journal», vol. 9, n. 1, 2015, pp. 691-712.

efficace per rivelare nuove possibilità<sup>224</sup>. La Staples, che commercializza prodotti per ufficio, venne definita la «Toys “R” Us delle forniture per ufficio»; il marchio di prodotti legati al consumo della cannabis, Diego Pellicer Worldwide, vede sé stesso come lo «Starbucks della cannabis».

Nell’implementare innovazioni del modello di business è quasi inevitabile scontrarsi con le resistenze dovute all’adesione ai modelli di business predominanti. Le aziende consolidate sono spesso riluttanti a sperimentare nuovi modelli di business data la loro aderenza alle condizioni attuali di ripartizione delle risorse o alla percezione che il top management ha della logica dominante del loro business<sup>225</sup>. Tuttavia, usando il lessico proprio dei modelli di business si possono superare queste barriere: i modelli di business offrono una narrativa che può essere usata, non soltanto per semplificare i processi cognitivi, ma anche come strumento di comunicazione che serve a creare un senso di legittimità intorno a iniziative imprenditoriali<sup>226</sup>. In aggiunta a ciò, quando si adottano nuovi modelli di business non necessariamente si abbandonano quelli preesistenti: le imprese tendono infatti a operare sempre più mediante modelli multipli (Netflix, ad esempio, offre sia lo streaming video sia il noleggio di Dvd per posta). Perseguendo modelli di business multipli le imprese possono avere benefici tanto dalle sinergie quanto dalla distribuzione del rischio<sup>227</sup>.

► **Strategia oceano blu.** Un approccio alternativo per identificare il potenziale per l’innovazione strategica è quello sviluppato da W. Chan Kim e Renée A. Mauborgne, dell’Institut européen d’administration des affaires (Insead). La loro strategia oceano blu consiste in una ricerca dello spazio di mercato non conteso<sup>228</sup>. L’occupazione di spazi di mercato ancora vergini non

---

<sup>224</sup> Cfr. G. Gavetti, D.A. Levinthal e J.W. Rivkin, *Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy*, in «Strategic Management Journal», vol. 26, n. 8, 2005, pp. 691-712.

<sup>225</sup> Cfr. H. Chesbrough, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, in «Long Range Planning», vol. 43, nn. 2-3, 2010, pp. 354-363.

<sup>226</sup> Cfr. L. Massa, C.L. Tucci e A. Afuah, *A Critical Assessment of Business Model Research*, in «Academy of Management Annals», vol. 11, n. 1, 2016, pp. 73-104.

<sup>227</sup> P. Aversa, S. Heafliger e D.G. Rezam, *Building a Winning Business Model Portfolio*, in «Mit Sloan Management Review», vol. 58, n. 4, 2017, pp. 49-54.

<sup>228</sup> Cfr. W.C. Kim e R.A. Mauborgne, *Blu Ocean Strategy*, in «Harvard Business Review», ottobre, 2004, pp. 76-84; Idd., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the*

richiede necessariamente di trovare nuove opportunità commerciali molto al di là dei confini esistenti del settore: le strategie oceano blu possono essere create anche all'interno di mercati già esistenti. La sfida è di «creare nuove regole del gioco che rompano i trade-off esistenti tra valore e costo»<sup>229</sup>. Un possibile approccio riguarda la combinazione di fattori precedentemente considerati conflittuali. Ad esempio, Virgin America offre le classiche tariffe economiche delle linee aeree di fascia bassa insieme a servizi di cabina superiori a quelli di molte compagnie tradizionali. Infatti, un aspetto comune a molte strategie oceano blu è l'offerta di un valore superiore per il cliente ottenuta conciliando prezzi bassi con differenziazione dei servizi. Il [quadro 7.2](#) mostra come il concetto di «strategia oceano blu» possa aiutare le compagnie a conseguire l'innovazione strategica.

### QUADRO 7.1.

#### Esempi di innovazioni del modello di business

Le innovazioni del modello di business sono spesso associate a realtà operanti nell'e-commerce, come Google, eBay, Facebook, Amazon e Spotify. In verità, molti di questi modelli di business sono variazioni di altri modelli di business affermatisi molto tempo prima. Alcune importanti innovazioni dei modelli di business includono:

- *contenuti gratuiti supportati da inserzioni a pagamento.* Modalità introdotta all'inizio degli anni '20 del secolo scorso con l'avvento delle prime stazioni radio commerciali americane;
- *modelli di business su piattaforme.* Una piattaforma è un'interfaccia tra due gruppi di utilizzatori della piattaforma stessa. Il primo esempio di piattaforma furono le case d'asta (Sotheby's fu fondata nel 1744, Christie's nel 1766);
- *modelli a proprietà condivisa.* Utilizzati oggi da Airbnb, Zipcar, Netjets e altri, si originarono nella forma delle multiproprietà

---

*Competition Irrelevant*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2005; trad. it. *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Milano, Etas, 2005.

<sup>229</sup> Idd., *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, in «California Management Review», vol. 47, n. 3, 2005, pp. 105-121 (p. 109).

immobiliari (che furono introdotte dalla compagnia svizzera Hapimag negli anni '60 del secolo scorso);

- *franchising*. La nascita di un sistema di distributori locali autorizzati, dotato ciascuno di specifiche competenze territoriali, è attribuita all'azienda produttrice di macchine da cucito Singer, che introdusse tale sistema negli anni '80 del XIX secolo;
- *cooperative di consumatori*. La cooperativa di negozi di alimentari della Rochdale Society of Equitable Pioneers non fu la prima cooperativa di consumatori, ma creò un modello per le future cooperative;
- *microfinanza*. Consiste in piccoli prestiti concessi a imprenditori a basso reddito; fu sviluppata dalla Grameen Bank di Muhammad Yunus negli anni '70 del secolo scorso;
- *modello prodotti abbinati* («*razor-and-blade*»). Consiste nell'applicare prezzi sottocosto alla parte durevole e prezzi elevati alle parti consumabili; fu introdotto da alcuni concorrenti di Gillette intorno al 1910, poi copiato dalla stessa Gillette;
- *ordini via posta*. Il primo importante rivenditore al dettaglio via posta fu la Montgomery Ward, fondata nel 1872.

## QUADRO 7.2.

### La strategia oceano blu

W. Chan Kim e Renée A. Mauborgne sostengono che le migliori opportunità di business per creare valore siano da rinvenirsi non in settori industriali esistenti in cui vengono seguiti approcci alla competizione convenzionali (quelli che chiamano «oceani rossi»), ma in spazi di mercato vergini, non contesi (che essi definiscono «oceani blu»). Questi ultimi possono essere settori nuovi creati dall'innovazione tecnologica (come l'intelligenza artificiale e la nanotecnologia), ma più probabilmente riguarderanno la creazione di nuovi spazi di mercato all'interno di settori esistenti e attraverso l'uso di tecnologie già note.

Questo può significare:

- *nuovi segmenti di mercato per prodotti esistenti* (ad esempio, la batteria *Powerwall* di Tesla per immagazzinare energia elettrica in ambienti domestici);

- *riconcettualizzazione di prodotti esistenti* (ad esempio, quella operata da Mark Zuckerberg dell'annuario di scuola cartaceo in piattaforma online interattiva);
- *nuove ricombinazioni di caratteristiche del prodotto e riconfigurazioni di catene del valore* consolidate che stabiliscono nuove posizioni di vantaggio competitivo (ad esempio, il sistema integrato di gestione degli ordini, assemblaggio e distribuzione di personal computer di Dell, che ha permesso una maggiore velocità di evasione di tali ordini e una scelta per il consumatore senza precedenti).

Il cosiddetto *strategy canvas* è uno schema per sviluppare strategie oceano blu. L'asse orizzontale mostra le diverse caratteristiche di prodotto lungo cui le imprese competono in un determinato settore; l'asse verticale mostra per ciascuna caratteristica la quantità che l'impresa offre ai clienti. Iniziando con la linea del valore che evidenzia le offerte esistenti nel settore, la sfida è identificare una strategia che permetta nuove combinazioni di attributi. Questo riguarda i seguenti quattro tipi di scelta.

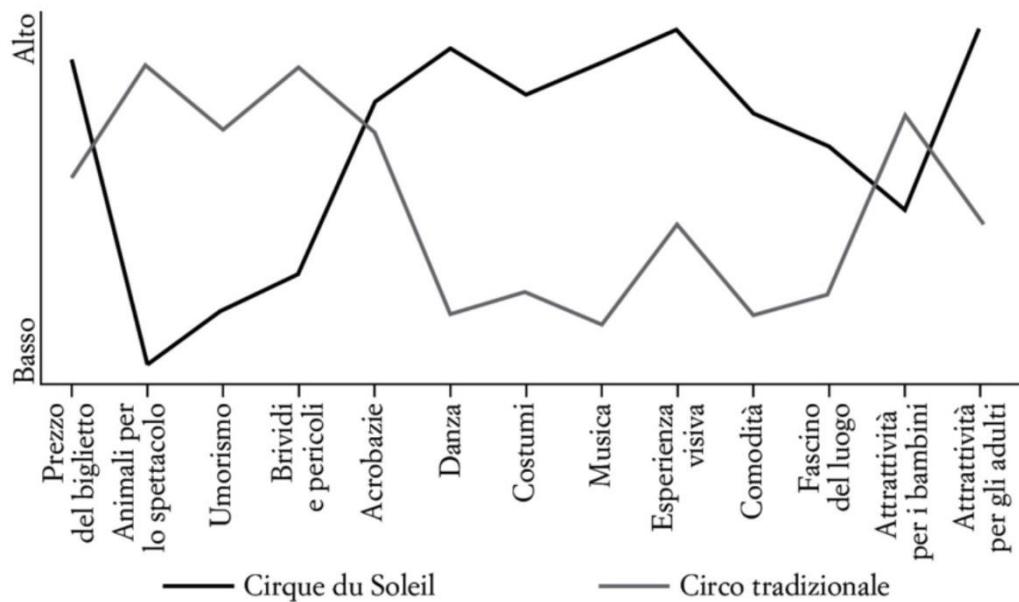


Figura 7.2. Lo «strategy canvas»: le linee del valore del Cirque du Soleil e di un circo tradizionale.

1. *Elevare*: quali fattori andrebbero elevati ben oltre lo standard di settore?

**2. Eliminare:** quali fattori storici di competizione all'interno del settore andrebbero eliminati?

**3. Ridurre:** quali fattori andrebbero ridotti ben al di sotto dello standard di settore?

**4. Creare:** quali fattori non sono mai stati offerti nel settore e andrebbero creati?

La Figura 7.2 mette a confronto le linee del valore del Cirque du Soleil e di un circo tradizionale.

Fonte: W.C. Kim e R.A Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2005; trad. it. *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Milano, Etas, 2005.

## 7.2 Come si difende il vantaggio competitivo?

Il vantaggio competitivo acquisito è soggetto all'erosione da parte della concorrenza. La velocità con cui tale vantaggio viene eroso dipende dalla capacità dei concorrenti di lanciare una sfida attraverso l'imitazione o l'innovazione. L'imitazione è la forma più diretta di concorrenza: per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo è dunque necessaria la presenza di *barriera all'imitazione*. Richard P. Rumelt utilizza l'espressione

**meccanismi di isolamento** per descrivere le barriere che limitano il riequilibrio delle rendite tra le singole imprese dopo l'innovazione<sup>230</sup>. Il fatto che per i differenziali di profitto tra concorrenti vi sia una tendenza a persistere, anche per periodi più lunghi di un decennio, mostra l'efficacia dei meccanismi di isolamento<sup>231</sup>.

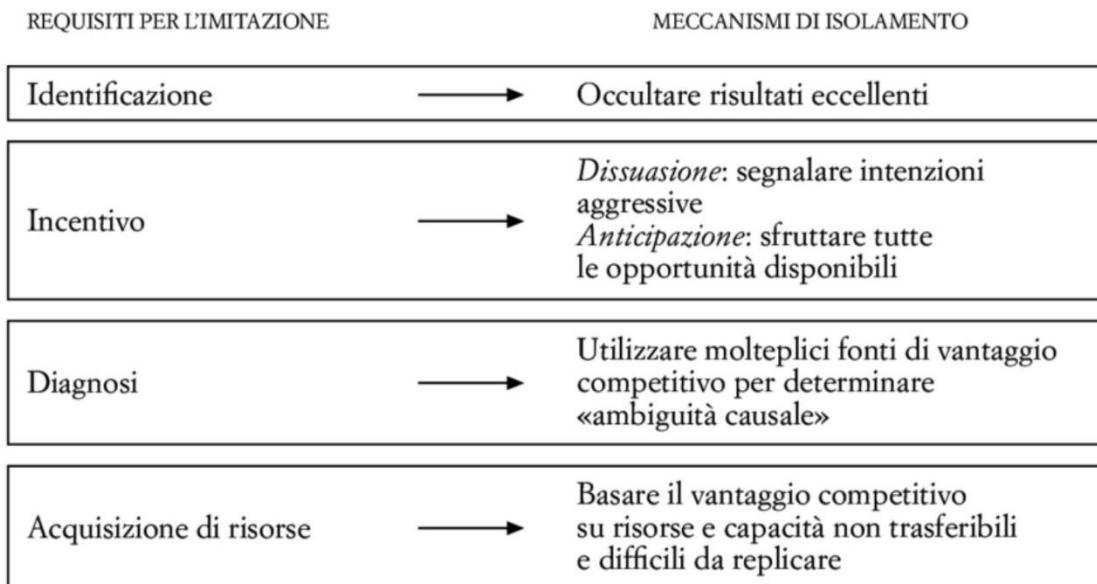
Per individuare le fonti dei meccanismi di isolamento si può esaminare il processo di imitazione competitiva. Per imitare con successo la strategia di un'altra impresa si devono soddisfare quattro condizioni:

---

<sup>230</sup> R.P. Rumelt, *Toward a Strategic Theory of the Firm*, in R. Lamb (a cura di), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1984, pp. 556-570.

<sup>231</sup> R. Jacobsen, *The Persistence of Abnormal Returns*, in «Strategic Management Journal», vol. 9, n. 5, 1988, pp. 415-430; R.R. Wiggins e T.W. Ruefli, *Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, in «Strategic Management Journal», vol. 26, n. 10, 2005, pp. 887-911.

- a. riconoscere che un rivale possiede un vantaggio competitivo;
- b. avere un incentivo all'imitazione;
- c. essere capaci di diagnosticare, della strategia del rivale, quelle caratteristiche che danno origine al vantaggio competitivo;
- d. acquisire le risorse e le competenze necessarie per l'imitazione.



*Figura 7.3. La difesa del vantaggio competitivo: i meccanismi di isolamento.*

A ogni fase il concorrente affermato può creare meccanismi di isolamento che indeboliscono l'azione dell'imitatore (Figura 7.3).

► **Nascondere performance superiori alla media.** Una semplice barriera all'imitazione consiste nel *nascondere la redditività superiore alla media* dell'impresa. Secondo George Stalk Jr, ex direttore generale del Boston Consulting Group, «Un modo per cogliere di sorpresa i concorrenti consiste nel tenere nascosta la vostra buona performance, impedendo così ai rivali di accorgersi del vostro successo fino a quando per loro non sia troppo tardi»<sup>232</sup>. Uno dei vantaggi connessi allo status di imprese private (cioè non quotate sul mercato azionario) è il poter evitare di comunicare al pubblico i propri risultati finanziari. Pochi produttori di alimenti si erano resi conto con precisione di

<sup>232</sup> G. Stalk Jr, *Curveball: Strategies to Fool the Competition*, in «Harvard Business Review», settembre, 2006, pp. 114-122.

quanto potesse essere redditizio il cibo per cani e gatti fino a quando la Monopolies and Mergers Commission del Regno Unito rivelò che l'impresa leader del settore, Pedigree Petfoods (sussidiaria di Mars Inc.), realizzava un rendimento sul capitale investito del 47%<sup>233</sup>.

Per scoraggiare i nuovi concorrenti le imprese possono rinunciare alla massimizzazione dei profitti nel breve periodo. La *teoria del prezzo limite*, nella sua forma più semplice, postula che un'impresa che occupa una posizione di mercato forte fissa i prezzi a un livello non attrattivo per i potenziali entranti<sup>234</sup>.

► **La dissuasione e le azioni preventive.** Un'impresa può eludere la concorrenza indebolendo gli incentivi all'imitazione. Se riesce a convincere i rivali che l'imitazione non è redditizia, allora può evitare le sfide competitive. La *dissuasione* (come discussa nel [cap. 4, par. 2.2](#)) implica la minaccia di opporre una strenua resistenza nei confronti di ogni tentativo di incursione da parte dei concorrenti<sup>235</sup>. Perché la dissuasione funzioni le minacce devono essere esplicite, seguite da fatti e credibili. Dopo la decadenza dei propri diritti brevettuali sul marchio NutraSweet, Monsanto ingaggiò una feroce guerra dei prezzi con Holland Sweetener Company. Pur risultando molto costosa tale azione attribuì a Monsanto la reputazione di concorrente aggressivo, che dissuase eventuali nuovi entranti dall'accedere al mercato dell'aspartame<sup>236</sup>.

Un'impresa può scoraggiare l'imitazione attraverso *azioni preventive*, cioè occupando nicchie strategiche esistenti o potenziali per ridurre la gamma delle opportunità di investimento disponibili per i nuovi entranti. Tra queste azioni preventive si possono includere le seguenti.

- La proliferazione di varietà di prodotto attuata dal leader di mercato può lasciare solo poche nicchie che nuovi

---

<sup>233</sup> Cfr. *Monopolies and Mergers Commission, Cat and Dog Foods*, London, H.M. Stationery Office, 1977.

<sup>234</sup> Cfr. D. Besanko, D. Dranove, S. Schaefer e M. Shanley (a cura di), *Economics of Strategy*, VI ed., Hoboken, N.J., Wiley, 2013, pp. 207-211; trad. it. *Economia dell'industria e strategie d'impresa*, II ed., Torino, Utet, 2013.

<sup>235</sup> Cfr. T.C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, II ed., Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1980, pp. 35-41; trad. it. *La strategia del conflitto*, Milano, Bruno Mondadori, 2006, pp. 42-50.

<sup>236</sup> Cfr. A.M. Brandenburger e B.J. Nalebuff, *Co-Opition*, New York, Doubleday, 1996, pp. 72-80.

competitor e imprese di minori dimensioni possono occupare: tra il 1950 e il 1972 i sei principali produttori di cereali per la prima colazione introdussero nel mercato statunitense 80 nuovi marchi<sup>237</sup>.

- L'investimento in capacità produttiva sottoutilizzata può essere particolarmente scoraggiante per già diretti concorrenti e per possibili nuovi entranti. Parte della strategia di Monsanto per difendere il proprio business derivante da NutraSweet fu l'investimento massivo in impianti per la produzione di aspartame.
- La molteplicità dei brevetti può limitare le opportunità di innovazione dei concorrenti. Nel 1974 la posizione dominante di Xerox sul mercato delle fotocopiatrici era protetta da un muro di oltre 2.000 brevetti, di cui molti non utilizzati. Quando nel 1970 Ibm introdusse la sua fotocopiatrice Xerox la citò in giudizio per aver violato 22 di questi brevetti<sup>238</sup>.

► **Ambiguità causale e imitabilità incerta.** Se un'impresa desidera imitare il vantaggio competitivo di un concorrente, allora deve comprenderne le basi del successo. Affinché Kmart o Target possano replicare la straordinaria performance di Walmart nella vendita al dettaglio devono innanzitutto capirne le ragioni del successo. Walmart fa molte cose in maniera differente, ma quali tra queste determinano la sua redditività superiore?

Questo problema è definito da Steven A. Lippman e dal già visto Rumelt *ambiguità causale*. Quando il vantaggio competitivo di un'impresa è multidimensionale e basato su un insieme complesso di risorse e competenze risulta difficile per un concorrente diagnosticare le determinanti del successo. Il risultato dell'*ambiguità causale* è l'*imitabilità incerta*: se c'è ambiguità associata alle cause del successo di un concorrente,

---

<sup>237</sup> Cfr. R. Schmalensee, *Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry*, in «Bell Journal of Economics», vol. 9, n. 2, 1978, pp. 305-327.

<sup>238</sup> Cfr. Monopolies and Mergers Commission, *Indirect Electrostatic Reprographic Equipment*, London, H.M Stationery Office, 1976, pp. 37, 56.

allora qualsiasi tentativo di imitarne la strategia è soggetto a un successo incerto<sup>239</sup>.

Alcune ricerche suggeriscono che i problemi nell'imitazione della strategia possono essere anche più gravi. Nel [capitolo 5](#) si è osservato come le competenze siano il risultato di complesse combinazioni di risorse e come l'interazione di competenze diverse sia necessaria per generare un vantaggio competitivo. La ricerca sulla complementarità fra le attività delle organizzazioni suggerisce che queste interazioni interessano l'intero spettro delle pratiche gestionali<sup>240</sup>. Il [quadro 7.3](#) descrive Urban Outfitters quale esempio di un particolare «sistema di attività». Dove i collegamenti sono stretti, la teoria della complessità – e in particolare la modellistica Nk – prevede che all'interno di uno specifico ambiente concorrenziale debba emergere un certo numero di «picchi di adattamento», di cui ciascuno caratterizzato da una combinazione unica di variabili strategiche<sup>241</sup>. Per l'imitatore ciò significa che cercare di raggiungere lo stesso picco d'adattamento di un'altra impresa non richiede soltanto di ricreare una complessa configurazione di strategia, struttura, sistemi di gestione, leadership e processi, ma significa inoltre che sbagliare, anche solo di pochissimo, può fargli perdere la posizione conquistata fino a quel momento e, addirittura, provocarne la fine<sup>242</sup>.

Per il potenziale imitatore una delle sfide è decidere quali pratiche gestionali siano le *migliori in generale* (*best practices*) e quali invece *contestuali*, cioè che funzionano solo in combinazione con altre pratiche. Ad esempio, se Sears Holdings ipotizzasse di adottare le pratiche di management di Walmart per i propri punti vendita Kmart, alcune di queste (ad esempio, quelle che impongono ai dipendenti di sorridere ai clienti, il

---

<sup>239</sup> Cfr. S.A. Lippman e R.P. Rumelt, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*, in «Bell Journal of Economics», vol. 13, n. 2, 1982, pp. 418-438. Cfr. anche R. Reed e R. Defillippi, *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*, in «Academy of Management Review», vol. 15, n. 1, 1990, pp. 88-102.

<sup>240</sup> Cfr. P. Milgrom e J. Roberts, *Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing*, in «Journal of Accounting and Economics», vol. 19, nn. 2-3, 1995, pp. 179-208.

<sup>241</sup> Cfr. J.W. Rivkin, *Imitation of Complex Strategies*, in «Management Science», vol. 46, n. 6, 2000, pp. 824-844.

<sup>242</sup> Cfr. M.E. Porter e N. Siggelkow, *Contextuality within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage*, in «Academy of Management Perspectives», vol. 22, n. 2, 2008, pp. 34-56.

trasferimento diretto dei dati del singolo punto vendita al database di gruppo) sarebbero probabilmente utili in senso generale. Altre (ad esempio, l'aggressiva politica dei prezzi, il basso valore del rapporto fra pubblicità e vendite e la distribuzione a raggiera) genererebbero benefici solo se associate ad altre pratiche.

► **L'acquisizione di risorse e competenze.** La diagnosi delle fonti di vantaggio competitivo di un'impresa leader consente di lanciare una sfida concorrenziale a condizione di saper raccogliere e combinare le risorse e le competenze necessarie per l'imitazione. Come visto nel [capitolo 5](#), un'impresa può acquisire le risorse e le competenze acquistandole o creandole. In questo caso le barriere all'imitazione sono limiti alla *trasferibilità* e alla *replicabilità* delle risorse e delle competenze ([cap. 5, par. 3.1](#)). Il [quadro 7.4](#) mostra come cambiano le caratteristiche delle risorse necessarie per il vantaggio competitivo a seconda dei diversi contesti di mercato.

### QUADRO 7.3.

#### Urban Outfitters

Urban Outfitters Inc. è stata fondata a Philadelphia nel 1976. Nel 2018 contava 650 punti vendita Urban Outfitters, Anthropologie e Free People distribuiti in 14 paesi. Il target dell'azienda è rappresentato da «Giovani adulti con istruzione superiore e residenti in ambienti urbani, di età compresa fra i 18 e i 30 anni, [raggiungibili] attraverso il proprio mix di prodotti e negozi dall'atmosfera coinvolgente che crea un ambiente unico nel suo genere per stabilire con i nostri clienti un legame emotivo. Ogni elemento è infatti pensato per i loro gusti e le loro preferenze. Una progettazione innovativa consente di modificare gran parte dello spazio di vendita disponibile per incorporare un mosaico di installazioni, finiture e dettagli architettonici originali. Nei nostri negozi i prodotti si integrano con una varietà di decorazioni e installazioni creative progettate per offrire ai nostri clienti la rappresentazione globale di un particolare stile di vita».

Secondo Michael E. Porter e Nicolaj Siggelkow tale insieme di pratiche gestionali è sia specifico sia altamente interdipendente. Il mix di prodotti caratterizzati da uno stile da artista

metropolitano, che comprende abbigliamento, arredamento e articoli da regalo, viene esposto all'interno di punti vendita allestiti come bazar, ognuno dei quali presenta un design unico. Per aumentare la frequenza delle visite tali allestimenti vengono cambiati ogni due settimane, creando una nuova esperienza di shopping per i clienti a ogni loro ritorno. Queste pratiche hanno poco senso se considerate isolatamente, ma nel complesso esse rappresentano una strategia integrata e ben delineata. Si potrebbe facilmente replicare uno qualunque tra i singoli elementi che compongono il sistema di business di Urban Outfitters; per un imitatore la sfida vera consiste però nell'integrare ciascun elemento in un tutto coerente.

*Fonte:* Urban Outfitters Inc., *2013 Annual Report and Form 10K*, 2014,

[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/912615/000119312514125999/d667513d10k.htm#toc667513\\_21](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/912615/000119312514125999/d667513d10k.htm#toc667513_21) (ultimo accesso maggio 2020); M.E. Porter e N. Siggelkow, *Contextuality within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage*, in «Academy of Management Perspectives», vol. 22, n. 2, 2008, pp. 34-56.

#### **QUADRO 7.4.**

#### **Il vantaggio competitivo in differenti condizioni di mercato**

Il vantaggio competitivo nasce laddove esistono imperfezioni del processo concorrenziale, determinate a loro volta dalle condizioni di disponibilità delle risorse e delle competenze.

Attraverso l'analisi delle imperfezioni della concorrenza si possono quindi identificare le fonti del vantaggio competitivo nei diversi tipi di mercato. La distinzione chiave è quella tra due tipi di attività generatrici di valore: lo *scambio* e la *produzione*.

Nei mercati di scambio il caso limite è costituito dai *mercati efficienti*, che corrispondono ai mercati perfettamente concorrenziali (come il mercato dei titoli mobiliari, delle valute straniere e dei *futures* sulle merci). Se i prezzi riflettono tutta l'informazione disponibile e si aggiustano istantaneamente alla nuova informazione disponibile, allora nessun operatore di mercato può attendersi un guadagno superiore ad altri. Di conseguenza, se tale regola è vera, allora non è possibile

«sconfiggere il mercato»: in altre parole, il vantaggio competitivo è assente. Ciò riflette le condizioni di disponibilità delle risorse. Entrambe le risorse necessarie per competere – mezzi finanziari e informazione – sono disponibili a tutti gli operatori in ugual misura.

Il vantaggio competitivo nei mercati di scambio richiede imperfezioni nel processo concorrenziale.

- Se la disponibilità di informazione è imperfetta, allora il vantaggio competitivo risulta da superiorità nell'accesso alle informazioni. Da qui le sanzioni penali per *insider trading* previste nella maggior parte delle economie avanzate.
- Se sono presenti costi di transazione, allora il vantaggio competitivo arride agli operatori con i costi di transazione più bassi. Ciò spiega i superiori rendimenti ottenuti da fondi comuni indicizzati a basso costo rispetto a fondi gestiti professionalmente. Il Vanguard S&P 500 Index, con costi amministrativi dello 0,07% all'anno, ha realizzato risultati migliori del 90% rispetto ai fondi comuni azionari statunitensi.
- Se i mercati sono soggetti a tendenze sistematiche (come l'«effetto piccola impresa» o l'«effetto gennaio»), allora il vantaggio competitivo arride agli operatori che dispongono di superiore conoscenza della psicologia del mercato o delle tendenze di prezzo sistematiche (*chart analysis*). Se i mercati sono soggetti all'«effetto carro della banda» (o «effetto carrozzone», *bandwagon effect*), il vantaggio competitivo può essere ottenuto seguendo il gregge (una strategia chiamata *momentum trading*). Nel lungo periodo la sovrareazione è compensata da un movimento correttivo in direzione opposta, che offre l'opportunità di una strategia *a contrario*. Warren Buffett rappresenta un esempio di investitore controcorrente, «prudente quando tutti sono avidi, avido quando tutti sono prudenti», secondo le sue stesse parole.

Il potenziale per il vantaggio competitivo nei mercati di produzione è molto più grande per le complesse combinazioni di risorse e competenze richieste, l'alto livello di differenziazione di queste risorse e competenze e le imperfezioni dell'offerta. All'interno di un settore più è eterogenea la gamma di risorse e

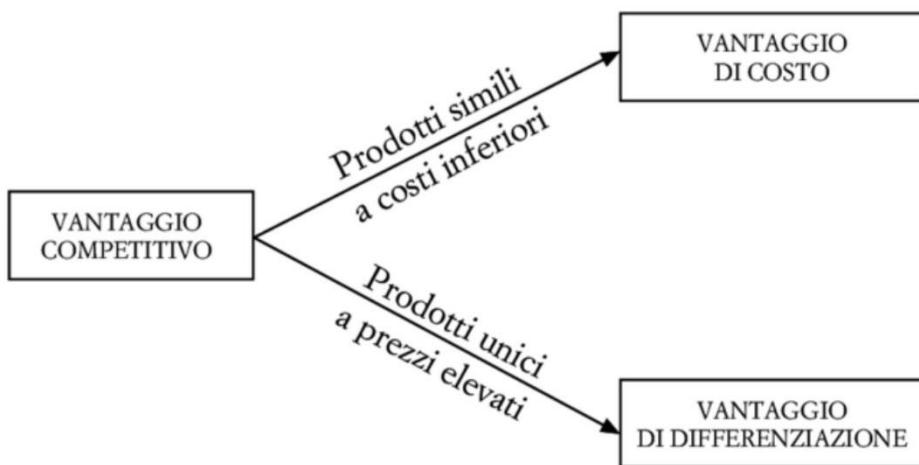
competenze di un'impresa, maggiore è il potenziale per il vantaggio competitivo. Nel settore europeo dei produttori di energia elettrica la crescente varietà degli attori coinvolti – aziende di servizi pubblici (Edf, Enel), distributori di gas (Gdf, Centrica), grandi società petrolifere (Shell, Eni), fornitori indipendenti di energia (Aes, E.On) e generatori di energia eolica – ha ampliato le opportunità di vantaggio competitivo e allargato i differenziali di profitto fra di essi.

Squilibri nella dotazione di risorse fra imprese differenti possono anche erodere il vantaggio competitivo: più le risorse e le competenze del concorrente sono simili, più l'imitazione risulterà facile.

### 7.3 Il vantaggio di costo

Due sono i modi in cui un'impresa può realizzare maggiori profitti dei concorrenti:

1. fornendo un prodotto, o un servizio, identico a un prezzo inferiore;
2. fornendo un prodotto, o un servizio, differenziato, tale che il cliente sia disposto a pagare un differenziale di prezzo maggiore del costo della differenziazione.



*Figura 7.4. Le fonti del vantaggio competitivo.*

Nel primo caso l'impresa ha un **vantaggio di costo**; nel secondo un *vantaggio di differenziazione*. Nel perseguire un vantaggio di costo l'obiettivo dell'impresa è quello di diventare il leader di costo nel suo settore o nel suo segmento. La **leadership di costo** è una posizione unica nel settore, in cui

l'impresa «trova e sfrutta tutte le fonti del vantaggio di costo [e] vende un prodotto standardizzato, senza tante pretese»<sup>243</sup>. La *differenziazione rispetto ai concorrenti* è ottenuta «quando l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo»<sup>244</sup>. La Figura 7.4 illustra queste due fonti di vantaggio competitivo. Combinando i due tipi di vantaggio competitivo con la scelta dell'impresa rispetto alla portata della propria offerta – un mercato ampio o un segmento ristretto – Porter ha definito tre strategie generiche: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione (Figura 7.5).

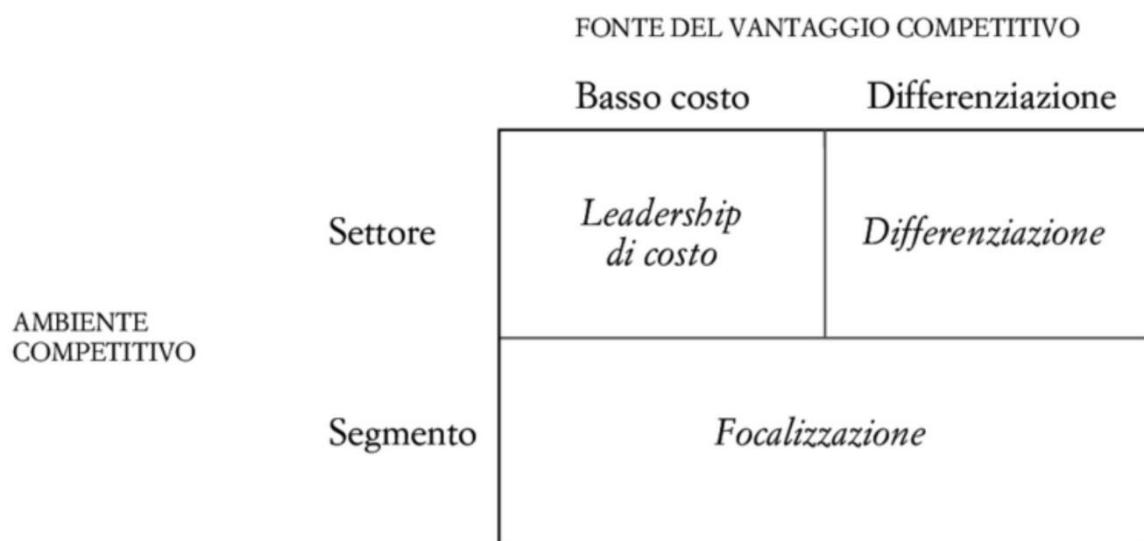


Figura 7.5. Le strategie generiche di Porter.

Tradizionalmente, l'analisi strategica dell'attività aziendale indica nel vantaggio di costo la principale fonte di vantaggio competitivo in un settore. L'importanza data ai costi discende dall'importanza che gli economisti attribuiscono al prezzo quale principale strumento di concorrenza tra imprese: infatti, la concorrenza di prezzo dipende dall'efficienza di costo. Riflette inoltre la ricerca, da parte delle grandi realtà industriali del secolo scorso, di sfruttare le economie di scala e l'ambito del settore, attraverso investimenti nella produzione e nella distribuzione di massa. Questa preoccupazione per il vantaggio

<sup>243</sup> M.E. Porter, *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980, p. 13; trad. it. *La strategia competitiva*, Bologna, Compositori, 1982, pp. 46-47.

<sup>244</sup> *Ibidem*, p. 120.

di costo si rinforzò durante gli anni '70 e '80, quando la *curva di esperienza* divenne uno strumento di analisi strategica molto diffuso ([quadro 7.5](#)). Da allora l'aumento della concorrenza basata su prezzi low-cost proveniente dai mercati dei paesi emergenti ha portato le imprese occidentali ad adottare nuovi approcci per la riduzione dei costi, inclusa l'esternalizzazione, la delocalizzazione, l'ingegnerizzazione elettronica dei processi, la produzione snella, il taglio del personale.

#### **QUADRO 7.5.**

#### **Il Boston Consulting Group e la curva di esperienza**

La curva di esperienza si basa sull'osservazione della riduzione sistematica del tempo richiesto per fabbricare aeroplani e navi classe *Liberty* durante la Seconda guerra mondiale. In alcuni studi che prendevano in esame i tappi per bottiglie, i frigoriferi, le chiamate telefoniche a lunga distanza e le polizze di assicurazione, il Boston Consulting Group (Bcg) osservò una regolarità sorprendente nella riduzione dei costi unitari associata all'incremento della produzione cumulata, che indicò con il nome di *legge dell'esperienza*: il costo unitario del valore aggiunto di un prodotto standardizzato si riduce secondo una percentuale costante (normalmente compresa tra il 20 e il 30%) ogni volta che la produzione cumulata raddoppia. (Il *costo unitario del valore aggiunto* è dato dal costo totale per unità di produzione sottratto il costo dei componenti e dei materiali di approvvigionamento per unità di produzione<sup>a</sup>.) La Figura 7.6 illustra la curva di esperienza del *Modello T* della Ford.

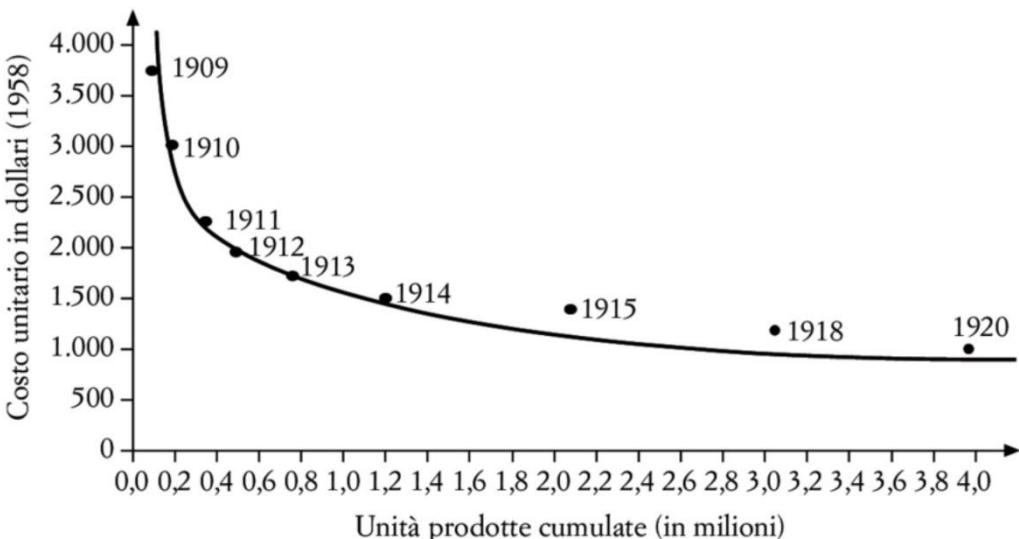


Figura 7.6. La curva di esperienza della Ford «Modello T» (1909-1920).

Nota: La figura mostra una curva di esperienza dell'85%, ovvero i costi unitari diminuiscono di circa il 15% ogni volta che il volume cumulato raddoppia.

La curva di esperienza ha implicazioni importanti per la strategia di business. Se un'impresa riesce a espandere la produzione più dei concorrenti, allora può scendere lungo la curva di esperienza più rapidamente dei rivali e ampliare così il differenziale di costo. La principale deduzione del Bcg fu quella secondo cui l'obiettivo strategico di un'impresa deve essere la crescita dei volumi attraverso l'incremento della quota di mercato. Il Bcg identificò Honda quale esempio di questo approccio<sup>b</sup>. I benefici della quota di mercato sono stati confermati da studi che hanno evidenziato l'esistenza di una relazione positiva fra redditività e quota di mercato<sup>c</sup>. L'esistenza di una correlazione, tuttavia, non implica la presenza di un meccanismo di causalità: sembra infatti verosimile che sia la quota di mercato sia la redditività derivino da qualche altra fonte di vantaggio competitivo (innovazione di prodotto o marketing più efficace)<sup>d</sup>. La curva di esperienza ha perso rilevanza come strumento di strategia perché, innanzitutto, non considera diverse fonti di riduzione dei costi (apprendimento, economie di scala, innovazione di processo); inoltre, presume che le riduzioni dei costi associate all'esperienza siano automatiche, mentre, in realtà, devono essere gestite.

<sup>a</sup> Cfr. Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston, Mass., Boston Consulting Group, 1970.

<sup>b</sup> Cfr. Id., *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*, London, H.M. Stationary Office, 1975.

<sup>c</sup> Cfr. R. Jacobsen e D. Aaker, *Is Market Share All That It's Cracked up to Be?*, in «Journal of Marketing», vol. 49, n. 4, 1985, pp. 11-22.

<sup>d</sup> Cfr. R. Wensley, *Pims and Bcg: New Horizons or False Dawn?*, in «Strategic Management Journal», vol. 3, n. 2, 1982, pp. 147-158.

### **7.3.1 Le fonti del vantaggio di costo**

I fattori principali dei costi unitari di un'impresa (il costo per unità di prodotto) rispetto ai suoi concorrenti sono sette; nel complesso verranno indicati con l'espressione *determinanti di costo* (Figura 7.7).

L'importanza relativa di questi diversi fattori di costo varia da settore a settore, da impresa a impresa di uno stesso settore e da attività ad attività all'interno di una stessa impresa. Esaminando ciascuna di queste determinanti di costo in relazione a una particolare impresa, si possono analizzarne i costi rispetto a quelli dei concorrenti, diagnosticarne le fonti di inefficienza e formulare raccomandazioni affinché essa possa migliorare la propria efficienza di costo.



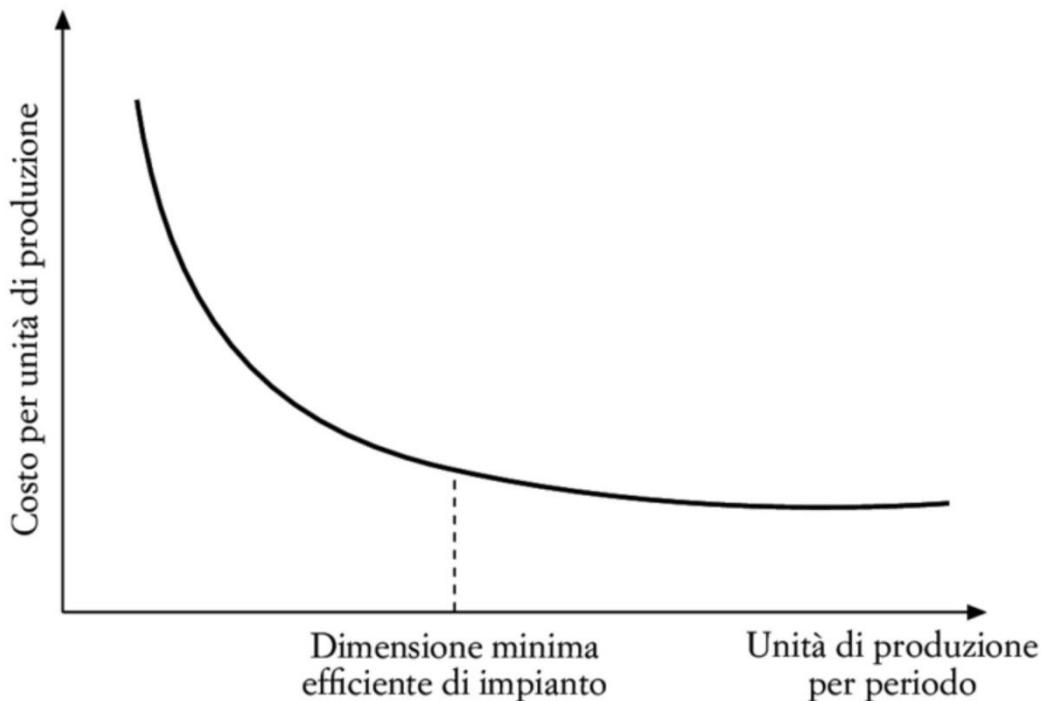
*Figura 7.7. Le determinanti del vantaggio di costo.*

► **Economie di scala.** Il predominio delle imprese di grandi dimensioni nella maggior parte dei settori di produzione e dei servizi è conseguenza delle economie di scala: queste si manifestano quando un aumento degli input impiegati nel processo produttivo provoca una riduzione del costo unitario. Le economie di scala sono normalmente associate alla produzione industriale: la Figura 7.8 mostra una tipica relazione fra costo unitario e capacità dell'impianto. Il punto in cui vengono sfruttate completamente le economie di scala definisce la scala minima efficiente di impianto. Le economie di scala derivano da tre fonti principali.

- *Relazioni tecniche input-output.* In molte attività aumenti di output non richiedono aumenti proporzionali di input. Un serbatoio per il petrolio della capacità di 10.000 barili non costa cinque volte di più di un serbatoio di 2.000 barili.

Economie simili riguardanti i volumi si presentano per le navi, i camion e gli impianti per la produzione di acciaio e di prodotti petrolchimici.

- *Indivisibilità*. Molte risorse e attività sono indivisibili, non sono cioè disponibili in piccole quantità. Di conseguenza, generano economie di scala nelle imprese che sono in grado di distribuire i costi di queste risorse su volumi di output più elevati. Nella R&S, nell'innovazione di prodotto e nel mercato pubblicitario le imprese leader tendono ad avere costi molto più bassi in virtù delle percentuali di vendita rispetto ai concorrenti più piccoli.
- *Specializzazione*. Una maggiore scala di produzione permette di realizzare una specializzazione delle mansioni più articolata, che si manifesta in una **divisione del lavoro** più spinta. La produzione di massa comporta la suddivisione del processo produttivo in una serie di mansioni distinte eseguite da lavoratori specializzati che utilizzano specifiche attrezzature. La divisione del lavoro promuove l'apprendimento e assiste l'automazione. Le economie di specializzazione sono particolarmente importanti in settori ad alta intensità di conoscenza: nelle banche d'investimento, nella consulenza manageriale e nei servizi legali le grandi imprese sono in grado di offrire un ampio spettro di competenze specializzate.



*Figura 7.8. La tipica curva di costo medio di impianto di lungo periodo.*

Le economie di scala sono un fattore chiave del livello di concentrazione di un settore. Nella maggior parte dei mercati di beni di consumo le economie di scala realizzate nel marketing hanno portato a strutture settoriali consolidate. La Figura 7.9 mostra come i marchi di bevande analcoliche che realizzano i più grandi volumi di vendita tendano ad avere costi pubblicitari per unità più bassi. In altri settori – specialmente l'aerospaziale, le automobili, i software e le telecomunicazioni – le economie di scala emergono dagli enormi costi di sviluppo di nuovi prodotti. Il Boeing 747 ha avuto un'enorme redditività perché tra il 1970 e il 2017 ne sono stati prodotti 1.536. La sfida per l'Airbus A380 è capire se la domanda mondiale è tale da coprire il suo costo totale di sviluppo, pari a 18 miliardi.

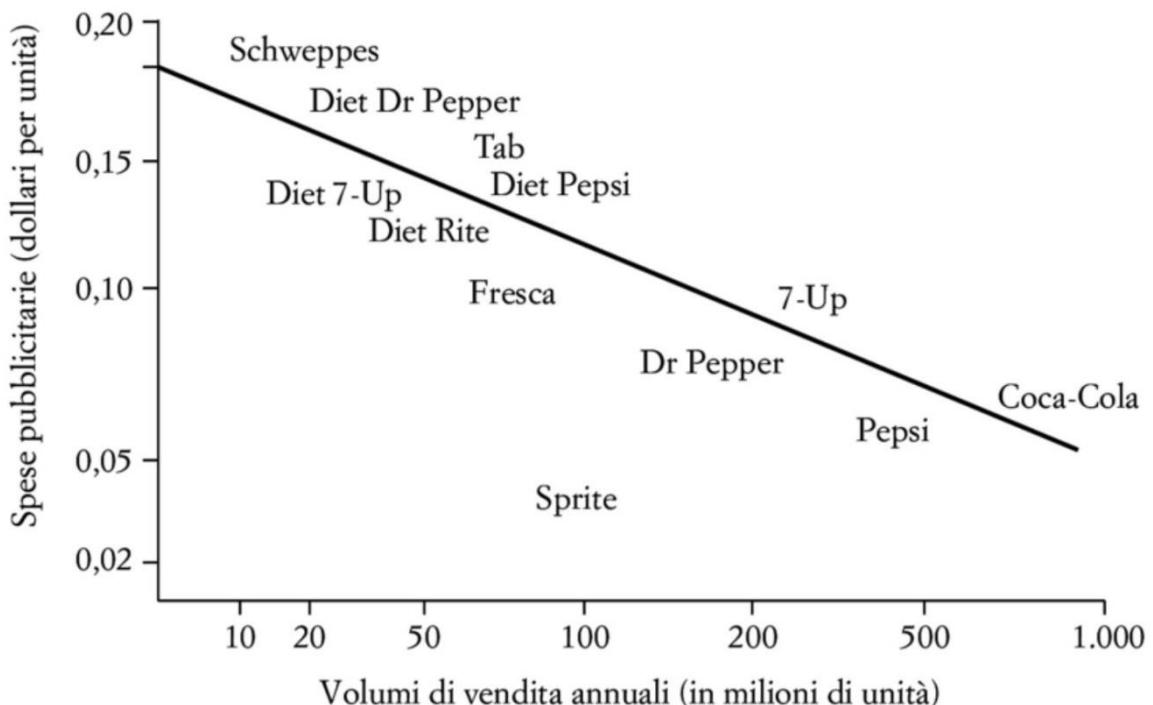


Figura 7.9. Economie di scala nella pubblicità delle bevande analcoliche negli Stati Uniti.

In settori in cui le economie di scala sono importanti, le imprese medie e piccole possono evitare gli svantaggi della loro scala ridotta esternalizzando quelle attività in cui il volume di produzione è cruciale. In genere, ad esempio, produttori di automobili specializzati acquistano i motori e cedono le loro tecnologie e progettazioni attraverso accordi di licenza.

► **Economie di apprendimento.** La curva di esperienza è basata in primo luogo sul *learning by doing* da parte di individui e organizzazioni. La ripetitività delle mansioni sviluppa sia le competenze e le abilità individuali sia le routine organizzative. Nel 1943 erano necessarie 40.000 ore-lavoro per costruire un bombardiere *Convair B-24*. Già nel 1945 ne bastavano soltanto 8.000<sup>245</sup>. Il dominio di Intel nel mercato mondiale dei microprocessori deve molto all'apprendimento accumulato nella progettazione e fabbricazione di questi prodotti altamente complessi. L'apprendimento si verifica sia a livello individuale,

<sup>245</sup> Cfr. L. Rapping, *Learning and World War II Production Functions*, in «Review of Economic and Statistics», vol. 47, n. 1, 1965, pp. 81-86. Cfr. anche K.B. Clark e R.H. Hayes, *Recapturing America's Manufacturing Heritage*, in «California Management Review», vol. 30, n. 4, 1988, pp. 9-33.

attraverso l'acquisizione di una maggiore abilità e una migliore capacità di risoluzione dei problemi, sia a livello di gruppo, attraverso lo sviluppo di routine organizzative<sup>246</sup>.

► **Tecnologia e progettazione di processo.** Processi superiori possono essere fonte di enormi economie di costo. Il rivoluzionario processo per la fabbricazione di vetro piatto messo a punto da Pilkington diede a questa impresa (e ai propri licenziatari) un vantaggio di costo inattaccabile. La catena di montaggio introdotta da Ford ridusse il tempo necessario per assemblare il *Modello T* dalle 106 ore del 1912 alle 6 ore del 1914. Se l'innovazione di processo è incorporata in nuovi impianti e attrezzature, allora è probabile che la sua diffusione sia rapida. Tuttavia, affinché sia possibile godere appieno dei benefici di un nuovo processo, occorre apportare profondi cambiamenti anche alla divisione del lavoro, agli incentivi per i dipendenti, alla progettazione del prodotto, alla struttura organizzativa e al controllo di gestione. Tra il 1979 e il 1986 General Motors ottenne scarsi guadagni in produttività dai 40 miliardi di dollari spesi in robotica e in altre tecnologie manifatturiere innovative. Il problema era dato dal fatto che il sistema di produzione snella di Toyota, che General Motors provò a imitare, non si basava tanto su tecnologie avanzate, quanto su pratiche di lavoro, come la programmazione *just-in-time*, il *total quality management*, il miglioramento continuo (*kaizen*), il lavoro in team, la flessibilità e le pratiche collaborative con i fornitori<sup>247</sup>.

La riconfigurazione dei processi aziendali (*Business Process Reengineering*, Bpr) è un approccio per la riconfigurazione dei processi operativi che ha avuto grande popolarità negli anni '90 del secolo scorso. Michael Hammer e James Champy, guru del Bpr, lo definiscono come «un profondo ripensamento e una radicale riconfigurazione dei processi aziendali, finalizzati a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle

<sup>246</sup> Cfr. L. Argote, S.L. Beckman e D. Epple, *The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings*, in «Management Science», vol. 36, n. 2, 1990, pp. 140-154; M. Zollo e S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, in «Organization Science», vol. 13, n. 3, 2002, pp. 339-351.

<sup>247</sup> Cfr. J. Womack e D.T. Jones, *From Lean Production to Lean Enterprise*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1994, pp. 38-46; Idem., *Beyond Toyota: How to Root Out Waste and Pursue Perfection*, in «Harvard Business Review», settembre-ottobre, 1996, pp. 140-158.

prestazioni, come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità»<sup>248</sup>. Con il Bpr si riconosce che i processi operativi possano evolvere in maniera erratica, dunque il Bpr inizia con la domanda: «Se dovessimo cominciare da capo, come progetteremmo questo processo?».

Il Bpr ha portato grandi miglioramenti di efficienza, qualità e velocità ([quadro 7.6](#)), ma quando i processi operativi sono complessi e legati a routine organizzative, fare tabula rasa dei processi esistenti e ricominciare da zero può mettere a rischio le competenze organizzative coltivate in un lungo arco temporale. In anni recenti il Bpr è stato parzialmente sostituito dal *Business Process Management* (Bpm), dove l'accento viene spostato dalla gestione dei flussi operativi all'applicazione più ampia dell'*information technology* (in particolare delle applicazioni basate su Internet) alla riprogettazione e al miglioramento dei processi organizzativi<sup>249</sup>.

► **Progettazione di prodotto.** La progettazione per la produzione – la progettazione di prodotto tesa a facilitare il processo produttivo piuttosto che a soddisfare solo criteri funzionali o estetici – può offrire un sostanziale risparmio di costo, specialmente quando è connessa con l'introduzione di un nuovo processo tecnologico. Nel 2014 l'amministratore delegato di General Motors, Mary Barra, annunciò l'obiettivo di ridurre entro il 2025 le piattaforme globali di produzione dei veicoli da 26 a sole 4. Questa transizione farebbe ottenere un aumento dei risparmi nei costi di sviluppo dei prodotti e delle componenti<sup>250</sup>. Anche l'offerta di servizi può essere progettata in modo da agevolare la produzione e realizzare guadagni di efficienza. Motel 6, leader di costo nei motel economici negli Stati Uniti, dedica una grande attenzione alla progettazione dei suoi prodotti, in modo da mantenere i costi operativi bassi. I motel sono situati in

---

<sup>248</sup> M. Hammer e J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper, 1993, p. 32; trad. it. *Ripensare l'azienda*, Milano, Sperling & Kupfer, 1994.

<sup>249</sup> Cfr. V. Glover e M.L. Marcus (a cura di), *Business Process Transformation*, London, Sharpe, 2008; R. Merrifield, J. Calhoun e D. Stevens, *The Next Revolution in Productivity*, in «Harvard Business Review», giugno, 2006, pp. 72-79.

<sup>250</sup> Cfr. M. Panait, *Gm to Cut Costs by Using Only 4 Platforms by 2025*, [www.autoevolution.com/news/gm-to-cut-costs-by-using-only-4-platforms-by-2025-87460.html](http://www.autoevolution.com/news/gm-to-cut-costs-by-using-only-4-platforms-by-2025-87460.html) (ultimo accesso maggio 2020).

arie periferiche e a basso costo, l'architettura è standardizzata, servizi come piscine e ristoranti sono assenti, le stanze sono progettate in modo da facilitare le pulizie e gli interventi di manutenzione. L'efficienza nell'organizzazione dei servizi, tuttavia, è ostacolata dalla tendenza dei clienti a «interferire» con la fornitura (ad esempio, «Vorrei un hamburger con pane tostato solo su un lato, per favore»). Ciò richiede una strategia ben precisa per gestire la variabilità, ammettendo o proibendo deroghe alle procedure standard<sup>251</sup>.

► **Utilizzo della capacità produttiva.** Nel breve e nel medio periodo la capacità produttiva è più o meno fissa e le variazioni dell'output sono associate a picchi, positivi e negativi, nell'utilizzo degli impianti. Il sottoutilizzo causa un aumento del costo unitario, in quanto i costi fissi devono essere ripartiti su un minor numero di unità di prodotto; spingere la produzione oltre il livello di piena capacità degli impianti crea inefficienze. Gli sforzi di Boeing per aumentare l'output durante gli anni 2006-2011 ha portato a una crescita dei costi unitari a causa della remunerazione del lavoro straordinario, delle indennità extra per i turni di lavoro notturni e nei weekend, dell'aumento della difettosità del prodotto e dei costi di manutenzione.

► **Costi di approvvigionamento.** Esistono diverse ragioni, di cui alcune di seguito esposte, per cui un'impresa può riuscire a pagare un input di produzione meno dei suoi concorrenti.

- *Differenze nei prezzi dovute alla localizzazione geografica.* Il prezzo degli input può variare a seconda della localizzazione geografica, a causa delle differenze esistenti tra i livelli salariali vigenti nei diversi paesi. Nel 2017 il salario medio di un programmatore era di 85.000 dollari negli Stati Uniti, di soli 13.000 in India. Nel 2016 il salario medio di un lavoratore cinese impiegato in uno stabilimento per la produzione di autoveicoli era di 3,90 dollari, contro i 30 di un lavoratore statunitense (senza comprendere i benefit)<sup>252</sup>.

---

<sup>251</sup> Cfr. F.X. Frei, *Breaking the Trade-Off between Efficiency and Service*, in «Harvard Business Review», novembre, 2006, pp. 92-103.

<sup>252</sup> Cfr. Bureau of Labor Statistics, *Automotive Industry: Employment, Earnings, and Hours*, <http://www.bls.gov/iag/tgs/iagauto.htm> (ultimo accesso maggio 2020).

- *Possesso di/accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo.* Nei settori a elevata intensità di materie prime il possesso o l'accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo può rappresentare un vantaggio di costo decisivo. Nel 2016 l'innalzamento dei costi per le tre *supermajors* del settore petrolifero (ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Bp) è stato di circa 21 dollari al barile, contro circa 5 dollari per Saudi Aramco.
- *Lavoro non sindacalizzato.* La presenza dei sindacati comporta retribuzioni e benefit più elevati, nonché vincoli all'organizzazione del lavoro che hanno come conseguenza una minore produttività. Nel settore del trasporto aereo statunitense Virgin America, non sindacalizzata, nel 2013 presentava un costo medio in stipendi e benefit pari a 79.161 dollari, rispetto ai 98.300 dollari di United (caratterizzata da un tasso di sindacalizzazione della forza lavoro dell'80%).
- *Potere contrattuale.* La capacità di negoziare prezzi preferenziali e sconti può essere una grande fonte di vantaggio competitivo per i leader di settore, specialmente nella vendita al dettaglio<sup>253</sup>. Il crescente dominio di Amazon nella vendita al dettaglio di libri le permette di avere sconti dagli editori fino al 60%<sup>254</sup>.

**► Efficienza residuale.** Anche dopo aver preso in considerazione le principali determinanti di costo – la scala di produzione, la tecnologia, la progettazione di prodotto e di processo, i costi di approvvigionamento e l'utilizzo della capacità produttiva – permangono differenze nei costi unitari delle imprese. Queste efficienze residuali sono legate a quanto un'impresa si avvicina alla frontiera operativa efficiente, che dipende dalla sua capacità di eliminare le risorse in eccesso (*organizational slacks*)<sup>255</sup> o l'«inefficienza-X»<sup>256</sup>. Tali costi in eccesso si accumulano tendenzialmente all'interno delle sedi

---

<sup>253</sup> Cfr. Oecd, *Buying Power of Multiproduct Retailers*, in «Oecd Journal of Competition Law and Policy», n. 2, marzo 2000, pp. 81-194.

<sup>254</sup> Cfr. P.R. Krugman, *Amazon's Monopsony Is Not Ok*, in «The New York Times», 19 ottobre 2014.

<sup>255</sup> Cfr. R.C. Cyert e J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1963; trad. it. *Teoria del comportamento dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1970.

<sup>256</sup> Cfr. H. Leibenstein, *Allocative Efficiency Versus X-Efficiency*, in «The American Economic Review», vol. 54, n. 3, 1966, pp. 392-415.

centrali, dove diventano bersaglio di investitori attivisti<sup>257</sup>. L'eliminazione di questi costi mette spesso a repentaglio la sopravvivenza stessa dell'impresa; ad esempio, nel suo primo anno da amministratore delegato di Nissan Motor Carlos Ghosn ridusse i costi operativi del 20%<sup>258</sup>. In aziende come Walmart, Ryanair e Amazon alti livelli di efficienza residuale sono il risultato di sistemi di gestione e di insiemi di valori aziendali che da un lato non tollerano costi superflui e dall'altro esaltano moderazione e parsimonia.

## QUADRO 7.6.

### La riconfigurazione di processo presso Ibm Credit

Michael Hammer e James Champy descrivono come la reingegnerizzazione del processo abbia permesso a Ibm di ridurre da 6 giorni a 4 ore il tempo necessario al personale di vendita per approvare le richieste di finanziamento per i nuovi clienti. Il vecchio sistema consisteva in cinque fasi:

- 1.** l'addetto alle vendite di Ibm trasmetteva per telefono una richiesta di finanziamento, che veniva registrata su un foglio di carta;
- 2.** la richiesta era inviata al dipartimento Credito, che controllava la solvibilità del cliente;
- 3.** la richiesta e il controllo di solvibilità venivano inviati all'ufficio Contratti, che redigeva una proposta di prestito;
- 4.** l'intero incartamento passava alla persona incaricata di fissare il prezzo, che determinava il tasso di interesse appropriato;
- 5.** il personale impiegatizio preparava una lettera che veniva inviata all'addetto alle vendite.

Frustrati per i ritardi e il conseguente calo nelle vendite, due manager fecero un esperimento. Presero una richiesta di finanziamento e la fecero passare personalmente attraverso tutte e cinque le fasi: il processo richiese solo 90 minuti!

Il problema nasceva dal fatto che il sistema era stato progettato per le richieste di finanziamento più complesse ricevute da Ibm, mentre nella grande maggioranza dei casi non era richiesto il

---

<sup>257</sup> Cfr. H. Heights, *Fighting the Flab*, in «The Economist», 22 marzo 2014.

<sup>258</sup> Cfr. K. Kase, F.J. Sáez-Martínez e H. Riquelme, *Transformational Ceos: Leadership and Management Success in Japan*, Cheltenham, Elgar, 2005.

giudizio degli specialisti (si trattava semplicemente di un lavoro d'ufficio che comportava la valutazione dei crediti e l'inserimento di numeri in algoritmi standard). Il processo di approvazione del finanziamento fu riconfigurato sostituendo gli specialisti (addetti al controllo del finanziamento, addetti alla determinazione del tasso di interesse, ecc.) con dipendenti generici che avrebbero gestito tutti e cinque i processi. Gli specialisti entravano in gioco solo quando la richiesta non era standardizzata o era molto complessa. Si ridusse così il tempo del processo del 94%, il numero di dipendenti diminuì, mentre aumentò il numero totale delle concessioni di credito approvate.

Fonte: Adattamento da M. Hammer e J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper, 1993, pp. 36-39; trad. it. *Ripensare l'azienda*, Milano, Sperling & Kupfer, 1994.

### 7.3.2 Catena del valore e analisi dei costi

Per analizzare i costi di un'organizzazione e cercare opportunità per ridurli è necessario considerare le attività individuali. Il [capitolo 5](#) ha introdotto la *catena del valore* come quadro per osservare la sequenza di attività svolte da un'azienda o un'unità di business. Ogni attività tende a essere soggetta a diverse configurazioni di determinanti di costo, di conseguenza ognuna avrà una peculiare struttura di costo. L'analisi della catena del valore dei costi di un'impresa cerca di identificare:

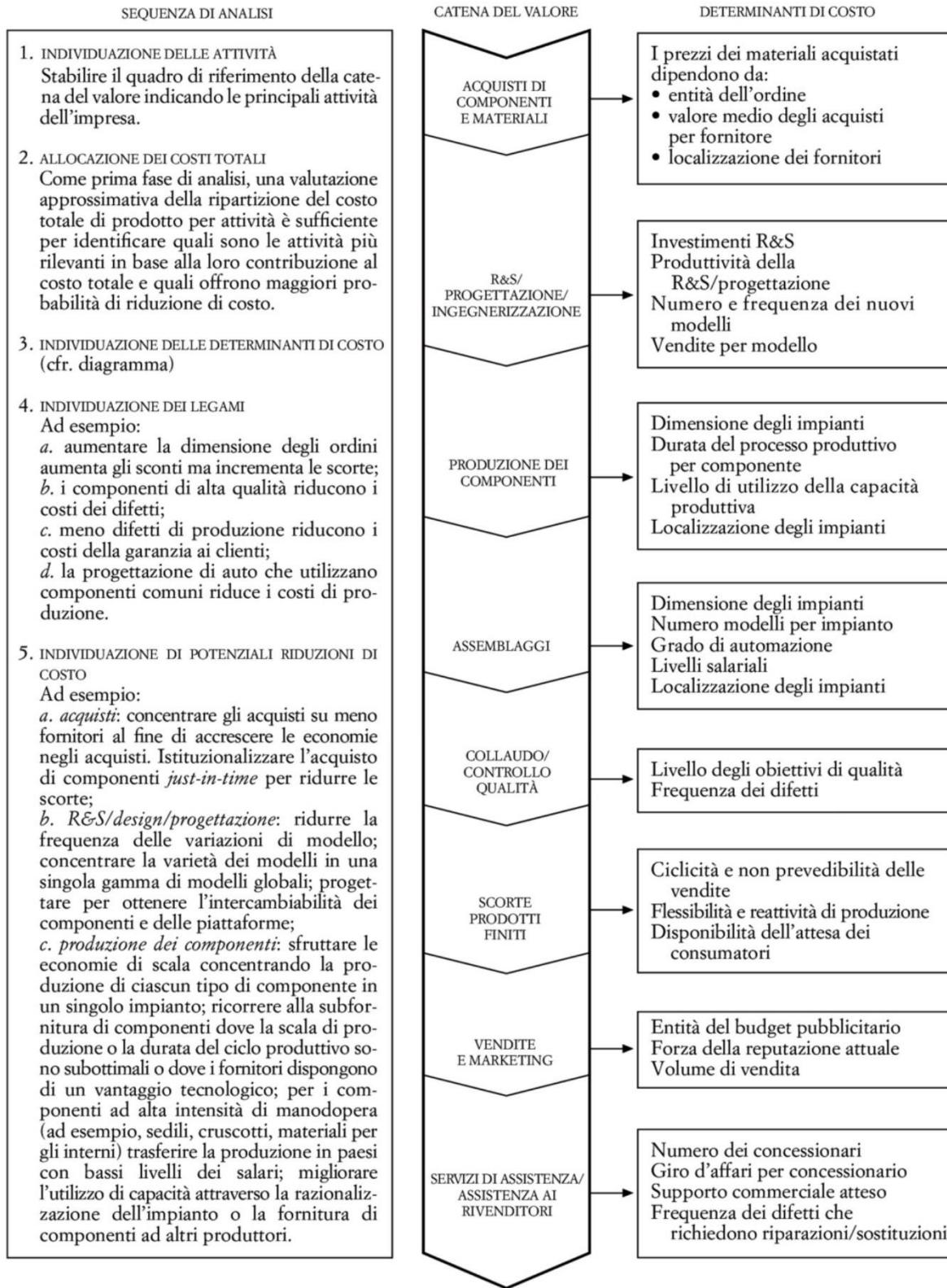


Figura 7.10. L'applicazione della catena del valore nell'analisi di costo di un'impresa automobilistica.

- l'importanza relativa di ciascuna attività in rapporto al costo totale;

- le determinanti di costo di ciascuna attività e l’efficienza relativa con cui l’impresa la esegue;
- l’influenza dei costi di un’attività sui costi di un’altra attività;
- le attività da svolgere all’interno dell’impresa e le attività che dovrebbero essere svolte all’esterno.

L’analisi della struttura di costo di un’impresa attraverso la catena del valore è composta dalle seguenti fasi.

1. *Disaggregazione dell’impresa in attività separate.* La suddivisione appropriata delle attività della catena del valore dipende dal criterio adottato. Richiede l’identificazione delle attività che sono separate le une dalle altre, delle attività più importanti in termini di costo e della loro differenza in termini di determinanti di costo.
2. *Definizione dell’importanza relativa delle diverse attività in termini di costo totale di prodotto.* L’obiettivo è quello di identificare quali sono le attività più rilevanti in termini di voci di costo, dato che, anche con la valutazione dei costi fondata sulla tecnica Abc (*Activity-Based Costing*), una dettagliata allocazione dei costi può essere un compito tutt’altro che agevole<sup>259</sup>.
3. *Individuazione delle determinanti di costo.* Per ciascuna attività quali sono i fattori che determinano il livello del costo unitario rispetto a quello delle altre imprese? Per alcune attività le determinanti di costo si deducono semplicemente in base alla natura dell’attività e ai tipi di costo. Per quelle ad alta intensità di capitale, come lo sviluppo di un nuovo prodotto o il marketing, la principale determinante di costo è probabilmente data dalla capacità di ammortizzare i costi su un grande volume di attività. Per le attività ad alta intensità di lavoro i fattori critici tendono a essere i livelli salariali, la produttività del lavoro e la percentuale di pezzi difettosi.

---

<sup>259</sup> Cfr. M.E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985; trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Comunità, 1987; R.S. Kaplan e S.R. Anderson, *Time-Driven Activity-Based Costing*, in «Harvard Business Review», novembre, 2004, pp. 131-138.

4. *Individuazione dei legami fra le attività.* I costi di un'attività possono essere in parte determinati dalle modalità di esecuzione di altre attività. Xerox ha scoperto che i suoi costi di servizio, elevati rispetto a quelli dei concorrenti, rispecchiavano la complessità del progetto delle sue fotocopiatrici.
5. *Individuazione delle opportunità di riduzione dei costi.* Avendo identificato le aree di inefficienza rispetto ai concorrenti e le relative determinanti di costo, le opportunità di riduzione dei costi diventano evidenti. Se la fonte dell'inefficienza non può essere risolta, può essere esternalizzata l'attività?

La Figura 7.10 mostra come applicare l'analisi della catena del valore alla produzione di automobili per individuare possibili aree di intervento per la riduzione dei costi.

#### 7.4 Il vantaggio di differenziazione

Un'impresa si differenzia dai propri concorrenti «quando l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo»<sup>260</sup>. Il vantaggio della differenziazione si realizza quando il premio sul prezzo che un'impresa riesce a conseguire eccede il costo sostenuto per ottenere la differenziazione stessa.

Tutte le imprese hanno l'opportunità di differenziare la propria offerta, anche se in misura diversa a seconda delle caratteristiche del prodotto. Un'automobile o un ristorante offrono maggiori possibilità di differenziazione rispetto a prodotti standardizzati come cemento, grano e microchip per computer. Questi ultimi sono chiamati *commodities* proprio perché privi di differenziazione fisica. Tuttavia, anch'essi possono essere differenziati in modo da creare valore per il consumatore. Tom J. Peters ritiene che «ogni cosa può essere trasformata in un prodotto o in un servizio con un valore aggiunto per un mercato ben definito o di nuova costituzione»<sup>261</sup>. Si considerino gli esempi seguenti.

---

<sup>260</sup> Porter, *Il vantaggio competitivo*, cit. [ed. or. p. 120].

<sup>261</sup> T. Peters, *Thriving on Chaos*, New York, Knopf, 1987; trad. it. *Prosperare sul caos*, Milano, Sperling & Kupfer, 1989.

- Il cemento è un caso lampante di prodotto standardizzato; ciò nonostante, Cemex, la multinazionale messicana produttrice di cemento e di miscele pronte di calcestruzzo, è riuscita a diventare leader mondiale del settore usando una strategia che insiste sulle soluzioni per l'edilizia. Una componente di questa strategia consiste nel fare in modo che il 98% delle proprie consegne avvenga con puntualità (rispetto a una media del 34% della concorrenza)<sup>262</sup>.
- La vendita online di libri rappresenta per forza di cose un'attività standardizzata: qualunque venditore online ha accesso agli stessi titoli e agli stessi strumenti di distribuzione. Amazon, tuttavia, ha sfruttato l'informazione generata dalla propria attività commerciale per offrire una varietà di servizi con valore aggiunto: liste dei bestseller, recensioni e consigli *ad hoc*, ecc.

La *lezione* è la seguente: la differenziazione non consiste semplicemente nell'offrire prodotti con caratteristiche differenti, ma nell'individuare e comprendere ogni possibile forma di interazione tra l'impresa e i suoi clienti, per poi domandarsi come queste interazioni possano essere migliorate o modificate in modo da fornire un valore aggiunto al cliente stesso. Ciò richiede di osservare attentamente sia l'impresa (il lato dell'offerta) sia i suoi clienti (il lato della domanda). Mentre l'analisi dal lato dell'offerta si concentra su ciò che l'impresa può fare per creare un prodotto unico, il punto critico è se tale differenziazione crei valore per il consumatore e se il valore creato sia maggiore del costo della differenziazione. Solo comprendendo ciò che vogliono i consumatori, e quali sono i loro criteri di scelta e le loro motivazioni, si possono individuare le opportunità per una differenziazione vantaggiosa.

Pertanto, le strategie di differenziazione non perseguono l'unicità per amore della differenza. La differenziazione richiede una profonda comprensione dei clienti e di come il prodotto dell'impresa possa soddisfare i loro bisogni. In questo senso, la ricerca del vantaggio della differenziazione porta dritti al cuore

---

<sup>262</sup> Cfr. P. Lasserre e J. Picoto, *Cemex: Cementing a Global Strategy*, Insead, Case n. 307-233-1, 2007.

della strategia di business. Infatti, le questioni fondamentali della differenziazione sono allo stesso tempo le questioni fondamentali della strategia di business: chi sono i clienti? Come creare valore per il cliente? Come creare valore in modo più efficace ed efficiente rispetto ad altri?

Poiché «differenziazione» è sinonimo di «unicità», per ottenere un vantaggio dalla differenziazione è richiesta una buona dose di creatività: l'applicazione di schemi e tecniche standardizzate non è sufficiente, bensì deve essere condotta un'analisi sistematica. Come visto, due sono gli elementi necessari per creare una differenziazione vantaggiosa:

- dal lato dell'offerta, l'impresa deve essere consapevole delle risorse e delle competenze con cui può creare unicità (e farlo meglio dei concorrenti);
- dal lato della domanda, l'elemento cruciale è la comprensione dei clienti, dei loro bisogni e delle loro preferenze.

Questi sono anche i fattori principali dell'analisi della differenziazione.

#### **7.4.1 La natura e il significato della differenziazione**

La possibilità di differenziare un prodotto o un servizio è in parte determinata dalle sue caratteristiche fisiche:

- nel caso di un prodotto semplice (un paio di calzini, un mattone), o che soddisfa bisogni non eccessivamente complessi (un cavatappi, un chiodo), o che deve essere conforme a specifici standard di fabbricazione (una candela per motore, un termometro), le possibilità di differenziazione sono limitate da fattori tecnici o legati al mercato;
- nel caso di un prodotto complesso (un aeroplano), o che soddisfa bisogni complessi (un'automobile, una vacanza), o che non deve essere conforme a specifici standard di fabbricazione (il vino, i giocattoli), le possibilità di differenziazione sono molto più ampie.

Al di là di queste limitazioni, le potenzialità di differenziazione di un prodotto o di un servizio non hanno altri vincoli se non quelli

posti dall'immaginazione. Nel caso di prodotti apparentemente semplici, come shampoo, carta igienica o acqua minerale, la proliferazione di marchi sugli scaffali dei supermercati testimonia sia lo sforzo delle imprese sia la complessità delle preferenze dei consumatori. La strategia di differenziazione va oltre le caratteristiche fisiche del prodotto o del servizio, prendendo in considerazione ogni elemento a cui i consumatori attribuiscono un valore. La differenziazione richiede quindi la comprensione di tutti quegli aspetti in essere nella relazione tra impresa e clienti. Il fatto che Starbucks riesca a far pagare fino a 5 dollari per una tazza di caffè (contro il prezzo di 1 dollaro richiesto da Burger King) riflette non solo le caratteristiche della bevanda, ma anche l'«esperienza Starbucks» nel suo complesso, che comprende l'ambiente del punto vendita, la *community* a cui partecipano i clienti e i valori trasmessi dall'azienda.

La differenziazione consta di due dimensioni:

- la **differenziazione tangibile** riguarda le caratteristiche visibili di un prodotto o di un servizio che assumono rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta dei consumatori: dimensione, forma, colore, peso, design, materiale e tecnologia. La differenziazione tangibile può anche estendersi a prodotti e servizi complementari del prodotto di riferimento: consegna, servizi postvendita e accessori;
- la **differenziazione intangibile** riguarda il valore che i clienti attribuiscono a un prodotto o a un servizio, indipendentemente dai loro aspetti tangibili. Sono pochi i prodotti in cui la scelta del consumatore è determinata solo dalle caratteristiche visibili del prodotto o da obiettivi criteri di performance. In parte, infatti, le scelte del consumatore sono guidate da considerazioni sociali, emotive, psicologiche ed estetiche. Il desiderio di status, di esclusività, di unicità, di sicurezza e di senso di appartenenza sono forze motivazionali estremamente forti. Questi elementi sono strettamente collegati all'immagine complessiva dell'impresa e della sua offerta. L'immagine è particolarmente importante per quei prodotti e servizi dove qualità e performance sono difficili da accettare al momento

dell'acquisto (*experience goods*; ad esempio, cosmetici, servizi per la salute e istruzione).

## ► **Differenziazione e segmentazione.** La differenziazione è diversa dalla segmentazione

- la *differenziazione* riguarda il *modo* in cui l'impresa compete e può offrire qualcosa di unico ai propri clienti. Questa unicità può riferirsi alla coerenza (McDonald's), all'affidabilità (Federal Express), allo status (American Express), alla qualità (Bmw) e all'innovazione (Apple)
- la *segmentazione* riguarda *dove* l'impresa compete, in termini di fascia di consumatori, luogo e tipo di prodotto.

La segmentazione è una caratteristica della struttura del mercato, mentre la differenziazione è una scelta strategica attuata dall'impresa. Un'impresa che si colloca all'interno di un determinato segmento di mercato non si differenzia necessariamente dai concorrenti presenti all'interno dello stesso segmento; Ikea, McDonald's, Honda e Starbucks tentano di differenziarsi, ma si collocano all'interno del mercato di massa e si rivolgono a una molteplicità di segmenti demografici e socioeconomici<sup>263</sup>.

## ► **Sostenibilità del vantaggio di differenziazione.** Il vantaggio competitivo può fare miglior affidamento sulla differenziazione che su un livello inferiore di costi. Il vantaggio di costo è infatti vulnerabile rispetto a fluttuazioni sfavorevoli dei tassi di cambio e/o a nuovi concorrenti che possono contare su input produttivi a basso costo e su nuove tecnologie. Il vantaggio di differenziazione sembra essere più sostenibile. Le aziende che hanno rendimenti sul capitale costantemente sopra la media – ad esempio, Colgate-Palmolive, Diageo, Johnson & Johnson, Kellogg's, Procter & Gamble, 3M e Wyeth – sono quelle che solitamente si differenziano per qualità, marchio e innovazione.

---

<sup>263</sup> Queste distinzioni vengono sviluppate più in dettaglio da P.R. Dickinson e J.L. Ginter, *Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy*, in «Journal of Marketing», vol. 51, n. 2, 1987, pp. 1-10.

#### 7.4.2 L'analisi della differenziazione: la domanda

L'analisi della domanda permette di determinare quali caratteristiche di prodotto sono potenzialmente in grado di creare valore per il cliente, di far sì che egli propenda per una spesa per un prodotto differenziato e di permettere all'azienda di raggiungere un posizionamento competitivo ottimale in termini di variabili di differenziazione. L'analisi della domanda inizia con la comprensione dei motivi che spingono i consumatori ad acquistare un prodotto o un servizio. La ricerca di mercato esplora sistematicamente le preferenze del consumatore e le sue percezioni rispetto ai prodotti esistenti. Tuttavia, l'elemento fondamentale per una differenziazione di successo è la comprensione del consumatore. Per accrescere la possibilità di determinare le esigenze e le preferenze dei clienti un'indagine semplice e diretta tesa a valutare le finalità di un prodotto e i fabbisogni dei consumatori può essere spesso molto più informativa di una ricerca di mercato condotta seguendo una rigorosa procedura statistica ([quadro 7.7](#)).

La comprensione dei bisogni del cliente richiede l'analisi delle preferenze del consumatore rispetto alle caratteristiche del prodotto. Tre sono le tecniche che permettono di fare questo.

- *Multi-dimensional scaling*: compara prodotti concorrenti sulla base delle caratteristiche fondamentali del prodotto<sup>264</sup>. La Figura 7.11 mostra le preferenze dei consumatori rispetto ad alcuni farmaci antidolorifici concorrenti. Il *multi-dimensional scaling* è stato usato anche per classificare 109 diverse varietà di whisky di malto in base al colore, all'aroma, al gusto, al corpo e alla finitura<sup>265</sup>.
- *Conjoint analysis*: misura l'intensità delle preferenze del consumatore per diversi prodotti per poi stimare le preferenze relative a un nuovo ipotetico prodotto<sup>266</sup>. La *conjoint analysis* è stata usata da Marriott per progettare le

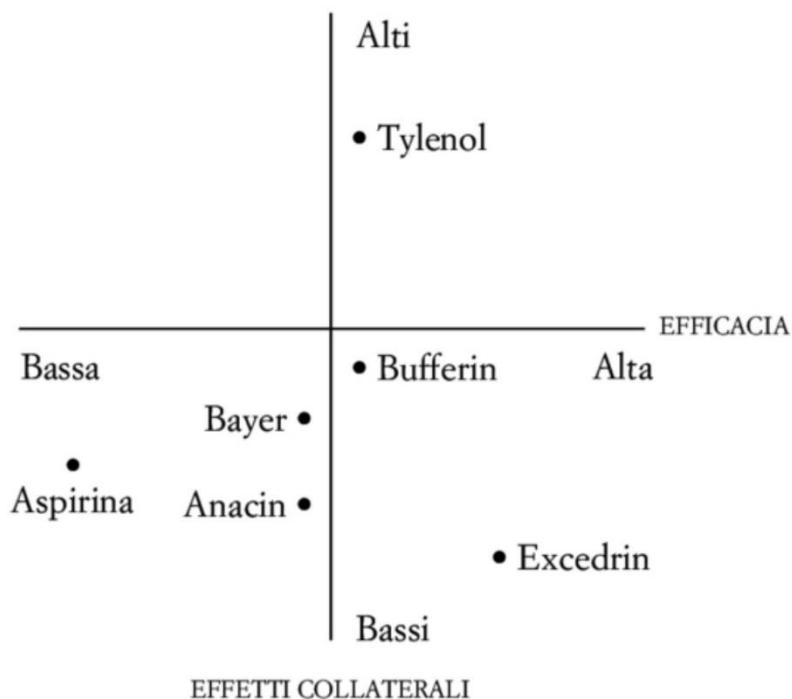
<sup>264</sup> Cfr. S.S. Schiffman, M.L. Reynolds e F.W. Young, *Introduction to Multidimensional Scaling: Theory, Methods, and Applications*, Cambridge, Mass., Academic, 1981.

<sup>265</sup> Cfr. F.-J. Lapointe e P. Legendre, *A Classification of Pure Malt Scotch Whisky*, in «Applied Statistics», vol. 43, n. 1, 1994, pp. 237-257. Sui principi della valutazione in scala multidimensionale cfr. I. Borg e P.J.F. Groenen, *Modern Multidimensional Scaling: Theory and Applications*, Berlin, Springer, 1997.

<sup>266</sup> Cfr. P. Cattin e D.R. Wittink, *Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey*, in «Journal of Marketing», vol. 46, n. 3, 1982, pp. 44-53.

caratteristiche degli hotel della sua catena a marchio Courtyard.

- *Analisi dei prezzi edonistici:* considera i prodotti quali insiemi di caratteristiche<sup>267</sup>. Usa tecniche di regressione per misurare il prezzo di mercato implicito di ogni caratteristica. Ad esempio, le differenze di prezzo delle lavatrici di origine europea possono essere legate a differenze di carico, di velocità della centrifuga, di consumo energetico, di numero di programmi, di affidabilità<sup>268</sup>. In modo simile, le differenze di prezzo fra modelli di personal computer sono il riflesso di differenze nella velocità del processore, nella memoria e nella capienza dell'hard disk. I risultati di questa analisi possono poi essere usati per formulare decisioni sul numero di caratteristiche da includere nei nuovi prodotti e stabilire il prezzo.



*Figura 7.11. Le percezioni dei consumatori circa i farmaci antidolorifici concorrenti secondo il «multidimensional scaling».*

## ► Ruolo dei fattori sociali e psicologici. L'analisi della differenziazione di prodotto attraverso le caratteristiche di

<sup>267</sup> Cfr. K. Lancaster, *Consumer Demand: A New Approach*, New York, Columbia University Press, 1971.

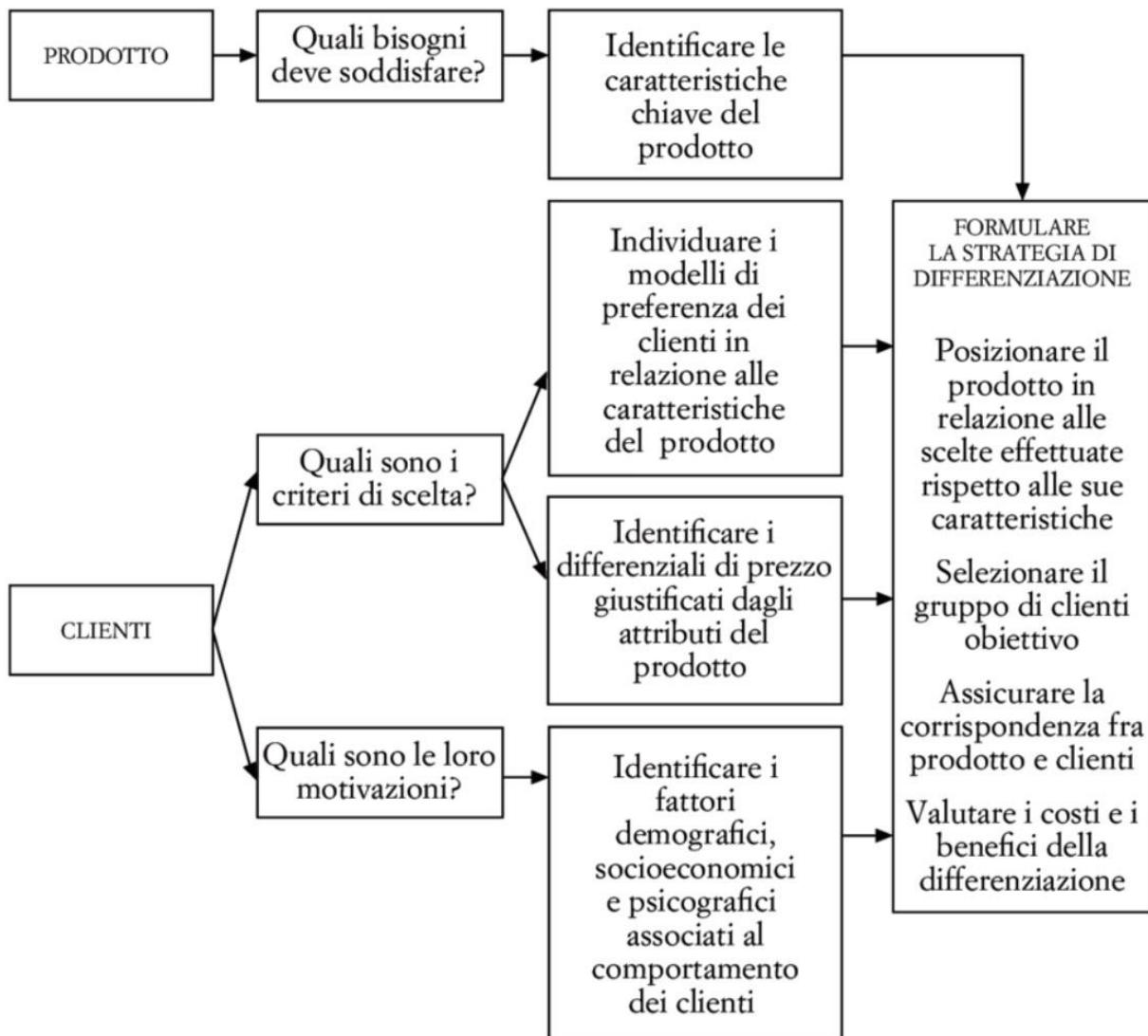
<sup>268</sup> Cfr. P. Nicolaides e C.W.F. Baden-Fuller, *Price Discrimination and Product Differentiation in the European Domestic Appliance Market*, London, London Business School, Center for Business Strategy, 1987.

performance misurabili non considera le motivazioni dei clienti sottostanti alla decisione d'acquisto. Sono pochi i prodotti o i servizi acquistati per soddisfare bisogni primari di sopravvivenza: la maggior parte degli acquisti è motivata da bisogni sociali e psicologici, come il desiderio di trovare punti in comune con gli altri e di rafforzare la propria identità. Abraham H. Maslow ha proposto una gerarchia dei bisogni umani, che procedono dai bisogni primari di sopravvivenza ai bisogni di sicurezza, a quelli di appartenenza, di stima e di autorealizzazione<sup>269</sup>. Per la maggior parte dei beni il valore del marchio dipende più dallo status e dall'identità che dalla performance tangibile del prodotto. Il flop della *New Coke*, introdotta nel 1985, è da attribuirsi al fatto che Coca-Cola aveva dato la precedenza alla differenziazione tangibile (preferenze di gusto) anziché a quella intangibile (autenticità)<sup>270</sup>. Harley-Davidson non rischia di incorrere in simili errori: riconosce esplicitamente che la sua attività consiste nel vendere uno stile di vita, non un mezzo di trasporto.

---

<sup>269</sup> Cfr. A.H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, in «Psychological Review», vol. 50, n. 4, 1943, pp. 370-396.

<sup>270</sup> The Coca-Cola Company, *Coke Lore: The Real Story of New Coke*, <https://www.coca-colacompany.com/news/the-story-of-one-of-the-most-memorable-marketing-blunders-ever> (ultimo accesso maggio 2020).



*Figura 7.12. Identificazione del potenziale di differenziazione: il lato della domanda.*

Se i principali fattori del comportamento dei consumatori sono il bisogno di identità e di appartenenza sociale, l'implicazione per la differenziazione è che si devono analizzare non solo il prodotto e le sue caratteristiche, ma anche i clienti, i loro stili di vita, le loro aspirazioni, e si deve capire in che relazione sta il prodotto con tutto questo. Una ricerca di mercato che analizzi i fattori demografici, socioeconomici e psicografici dei potenziali clienti potrebbe essere meno utile di una profonda comprensione del rapporto che i clienti hanno con un prodotto. A man a mano che gli acquirenti diventano più sensibili rispetto alle attività delle aziende che offrono i loro prodotti e servizi, le aziende devono

ricorrere alla responsabilità sociale d'impresa come mezzo per proteggere e aumentare il valore dei loro marchi<sup>271</sup>.

La Figura 7.12 riassume questa discussione sotto forma di alcuni quesiti fondamentali che occorre porsi per analizzare le potenzialità di differenziazione dal lato della domanda di mercato.

#### **QUADRO 7.7.**

#### **Capire la natura del prodotto**

Kenichi Ohmae è stato il capo della filiale di Tokyo della McKinsey dal 1972 al 1995. È uno dei guru aziendali più conosciuti in Giappone. Nella sua visione la differenziazione dipende dalla comprensione dei clienti e dalla loro relazione con il prodotto. Ohmae fa spesso riferimento agli sforzi compiuti da un'azienda giapponese produttrice di elettrodomestici per sviluppare una macchina da caffè. Il team impegnato nello sviluppo cercava di differenziare tale macchina da quelle prodotte da General Electric, Philips e Faberware sulla base di caratteristiche quali dimensione, velocità, sistema di preparazione e forma. Ohmae invece spinse il team a porsi una domanda diversa: «Perché la gente beve caffè?». La risposta fu: «Per il gusto». Gli ingegneri dell'azienda non sapevano però nulla su cosa dia sapore a un buon caffè. Dopo qualche settimana scoprirono che per fare un caffè dal gusto superiore sono necessari: ottima qualità delle fave di caffè, acqua pura, temperatura ottimale e una distribuzione uniforme dei chicchi. In questo modo le caratteristiche da soddisfare per la progettazione della nuova macchina dovevano essere: un macinachicchi integrato, un purificatore dell'acqua che eliminasse residui di cloro, un regolatore della temperatura, e così via.

Ohmae insiste sulla necessità di farsi la giusta domanda quando si formula una strategia. È fondamentale stabilire un vantaggio competitivo, ma concentrarsi solo su quello che fanno i concorrenti può ingabbiare l'impresa in modi di pensare convenzionali. L'azienda giapponese di elettrodomestici rischiava

---

<sup>271</sup> Cfr. S. Zadek, *The Path to Corporate Responsibility*, in «Harvard Business Review», dicembre, 2004, pp. 125-132.

di diventare schiava della nuova macchina di General Electrics che faceva il caffè in 10 minuti, cioè di inseguirla su una sola caratteristica, la velocità di preparazione: si era infatti prefissata di raggiungere gli 8 minuti. Dove avrebbe portato questa logica? Che il caffè istantaneo è il migliore di tutti! Ohmae invita quindi a fare un passo indietro e a considerare il prodotto in relazione ai bisogni innati e alle motivazioni dei clienti.

Il successo di Nintendo con le sue console per videogiochi *Wii* e *Switch* conferma il potenziale di questo approccio. Invece che perseguire il futile tentativo di eguagliare Sony e Microsoft nella potenza dei microprocessori, della grafica o della realtà virtuale, Nintendo si è focalizzata sul migliorare l'esperienza di gioco. Ciò ha consentito di scoprire opportunità di differenziazione che non dipendono dalla microelettronica avanzata.

Fonte: K. Ohmae, *Getting Back to Strategy*, in «Harvard Business Review», novembre, 1988, pp. 149-156; trad. it. *È ora di tornare alla strategia*, in «Harvard Espansione», vol. 43, 1989, pp. 12-13; Id., *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York, HarperCollins, 1990; trad. it. *Il mondo senza confine. Lezioni di management nella nuova logica del mercato globale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1991.

#### 7.4.3 L'analisi della differenziazione: l'offerta

Il vantaggio di differenziazione dipende dalla capacità dell'impresa di offrire un prodotto differenziato. Ciò richiede attenzione verso le attività intraprese dall'azienda e verso le capacità che questa ha per portarle avanti.

► **Fattori di unicità.** La differenziazione consiste nell'offrire unicità. Porter sostiene che le opportunità che un'impresa ha di offrire un prodotto unico non sono necessariamente limitate a una particolare funzione o attività, ma possono di fatto manifestarsi in tutto ciò che l'impresa fa, tra cui:

- a. caratteristiche e prestazioni del prodotto;
- b. servizi complementari (ad esempio, credito, consegna, riparazione);
- c. intensità delle attività di marketing (ad esempio, livello degli investimenti pubblicitari);
- d. tecnologia impiegata nella progettazione e nella produzione;

- e. qualità degli input acquisiti;
- f. procedure che influenzano la gestione di ciascuna attività (ad esempio, rigore nel controllo della qualità, dettaglio delle procedure di servizio, frequenza delle visite ai clienti);
- g. competenze ed esperienza dei dipendenti;
- h. collocazione geografica (ad esempio, vicinanza ai clienti);
- i. livello di integrazione verticale (che influenza la capacità dell'impresa di controllare gli input e i processi intermedi)<sup>272</sup>.

La differenziazione può anche avvenire attraverso la *vendita a pacchetto (bundling)*, una combinazione di prodotti e servizi complementari in un'unica offerta<sup>273</sup>. Tale modalità va contro la normale tendenza al frazionamento che avviene quando i mercati maturano e i servizi complementari sono offerti da fornitori specializzati. Il commercio elettronico rinforza tale processo di *unbundling*: sempre più i consumatori creano le proprie vacanze personalizzate preferendole ai pacchetti «tutto compreso» proposti dai tour operator. Tuttavia, l'offerta di pacchetti di prodotti e servizi è diventata particolarmente importante nelle transazioni tra le imprese (*business-to-business*) attraverso l'«offerta di soluzioni *ad hoc* per il cliente», combinazioni di beni e servizi ritagliati su misura rispetto ai bisogni dei singoli clienti. Ciò implica un radicale ripensamento dei modelli di business della maggior parte delle imprese<sup>274</sup>.

**► Integrità del prodotto.** Le scelte sulla differenziazione non possono essere effettuate in modo frammentario. Per creare una posizione di differenziazione coerente ed efficace l'impresa deve mettere a punto un pacchetto di interventi complementari di differenziazione. Se la casa di moda inglese Burberry volesse espandere la propria gamma di abbigliamento e accessori, dovrebbe assicurarsi che qualunque nuova offerta proposta sia coerente con l'immagine associata al proprio marchio di alta

<sup>272</sup> Porter, *Il vantaggio competitivo*, cit. [ed. or. pp. 124-125].

<sup>273</sup> Cfr. S. Mathur, *Competitive Industrial Marketing Strategies*, in «Long Range Planning», vol. 17, n. 4, 1984, pp. 102-109.

<sup>274</sup> Cfr. K.R. Tuli, A.K. Kohli e S.G. Bharadwaj, *Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes*, in «Journal of Marketing», vol. 71, n. 3, 2007, pp. 1-17.

qualità, che combina il suo tradizionale stile *British* con gli stili contemporanei più innovativi.

Il concetto di «integrità del prodotto» si riferisce alla coerenza della differenziazione di un’impresa; indica la misura in cui un prodotto riesce a realizzare

un equilibrio complessivo fra le diverse caratteristiche, quali le funzioni base, l'estetica, la semantica, l'affidabilità e l'economia d'acquisto e d'uso. [...] L'integrità interna si riferisce alla coerenza fra funzione e struttura del prodotto [...] L'integrità esterna si riferisce alla misura in cui le funzioni, la struttura e la semantica del prodotto soddisfano gli obiettivi, i valori, il sistema produttivo, lo stile di vita, le modalità d'uso e il senso d'identità dei clienti<sup>275</sup>.

Riuscire a ottenere integrità interna ed esterna allo stesso tempo è una sfida organizzativa complessa: richiede una stretta collaborazione tra le funzioni e il contatto diretto con il cliente<sup>276</sup>. Tale integrità di prodotto interna ed esterna è particolarmente importante per quelle imprese che forniscono prodotti legati allo stile di vita, la cui differenziazione è basata sui bisogni sociali e psicologici dei clienti. In questo caso la credibilità dell’immagine dipende in maniera fondamentale dalla sua coerenza. Un fattore critico in questo processo di differenziazione è la capacità di dipendenti e clienti di identificarsi gli uni con gli altri.

- La capacità di Harley-Davidson di creare un’immagine di rudezza, di indipendenza e di individualità è coerente con quella del suo management, che indossa i classici completi in pelle degli harleysti e va ai loro raduni facendo sfoggia dei propri bolidi, e del suo sistema di gestione, che dà voce in capitolo agli operai e promuove la qualità, l'iniziativa e la responsabilità.
- Una caratteristica chiave dell’«esperienza Starbucks» è la connessione che si crea fra clienti e dipendenti, rinforzata

---

<sup>275</sup> K. Clark e T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 1991; trad. it. *Product Development Performance. Dal concetto al mercato: qualità, lead time, produttività nel processo di sviluppo dei prodotti*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1992, p. 37.

<sup>276</sup> Cfr. K.B. Clark e T. Fujimoto, *The Power of Product Integrity*, in «Harvard Business Review», novembre-dicembre, 1990, pp. 107-118.

dai generosi benefit per questi ultimi e dal coinvolgimento degli stessi nelle iniziative di Starbucks di natura sociale e in difesa dell'ambiente.

► **Segnali e reputazione.** La differenziazione è efficace solo quando viene comunicata ai clienti. Ma i consumatori non sempre dispongono di informazioni sulle qualità e sulle caratteristiche dei beni che acquistano. La letteratura economica distingue fra:

- prodotti le cui qualità e caratteristiche possono essere accertate con una semplice verifica (*search goods*);
- prodotti le cui qualità e caratteristiche possono essere riconosciute soltanto dopo il consumo (*experience goods*).

Quest'ultima categoria comprende i servizi per la salute, i trattamenti contro la calvizie, i cibi surgelati e il vino. Anche dopo l'acquisto, è possibile che le caratteristiche della prestazione si manifestino gradatamente. La Bernard L. Madoff Investment Securities Llc è stata fondata nel lontano 1960, ma ci è voluto quasi mezzo secolo perché la rinomata società di investimenti si rivelasse per quel che era, cioè un «gigantesco schema Ponzi»<sup>277</sup>.

Nella terminologia della teoria dei giochi ([cap. 4](#)) il mercato degli *experience goods* corrisponde a un classico dilemma del prigioniero. Un'impresa può offrire un prodotto di alta qualità o di bassa qualità. Il cliente può pagare un prezzo alto o basso. Se la qualità non è evidente, allora si perviene a un equilibrio in cui il cliente offre un prezzo basso per un prodotto di bassa qualità, anche se per l'impresa e il cliente sarebbe meglio concludere un accordo di vendita di un prodotto di alta qualità a un prezzo elevato. Per risolvere questo dilemma i produttori devono trovare un mezzo credibile per segnalare la qualità al cliente. I *segnali* più efficaci sono quelli che cambiano i *payoffs* del dilemma del prigioniero. Così, una garanzia estesa nel tempo è un segnale efficace, perché il costo a essa associato sarebbe più oneroso per un prodotto di bassa qualità rispetto a uno di alta qualità. I marchi, le garanzie, l'imballaggio, la possibilità di

---

<sup>277</sup> Cfr. *The Madoff Affair: Going down Quietly*, in «The Economist», 14 marzo 2009.

rimborso, la sponsorizzazione di attività sportive ed eventi culturali, e un ambiente di vendita accuratamente studiato sono tutti segnali di qualità. La loro efficacia discende dal fatto che rappresentano un investimento significativo per il produttore, che finisce per svalutarsi se il prodotto non soddisfa le aspettative del cliente.

Quanto più è difficile valutare la prestazione prima dell'acquisto, tanto più importanti sono questi segnali.

- Prima di acquistare un profumo è possibile provarlo e valutarne la fragranza, ma la sua capacità di qualificare l'identità di chi lo porta e di attrarre l'attenzione rimane incerta. Il marchio, la confezione, la pubblicità e gli eventi promozionali svolgono quindi un ruolo cruciale nel determinare l'identità del profumo.
- Nei servizi finanziari il cliente non può facilmente valutare l'onestà, la solidità finanziaria o la competenza di un venditore. Per questa ragione le società di servizi finanziari attribuiscono grande importanza ai simboli di sicurezza e stabilità: sedi di grandi dimensioni, arredamento classico degli uffici, impiegati vestiti con eleganza e marchi registrati come la roccia di Prudential e l'ombrellino rosso di Travelers. La truffa finanziaria multimiliardaria di Bernie L. Madoff fu rafforzata dai suoi stretti rapporti con figure di spicco della comunità ebraica di New York, dalla sua posizione di rilievo in alcune organizzazioni culturali e filantropiche e dall'aura di esclusività che aleggiava attorno alla sua società d'investimento.

► **Marchi.** I marchi svolgono una molteplicità di ruoli. Innanzitutto, un marchio è una garanzia della qualità del prodotto, già per il solo fatto di identificarne il produttore, assicurando quindi che quest'ultimo è legalmente responsabile del prodotto fornito. Inoltre, il marchio rappresenta un investimento che fornisce un incentivo a mantenere la qualità del prodotto e ad assicurare la soddisfazione del cliente. È un segnale credibile di qualità perché per il proprietario costituisce un disincentivo a scambiarlo a un valore inferiore. Così, il marchio costituisce un'ulteriore garanzia per il consumatore, che

riduce l'incertezza e i costi di ricerca. Quanto più è difficile valutare la qualità da un semplice esame del prodotto e quanto maggiore è il costo per il consumatore dell'acquisto di un bene difettoso, tanto più elevato è il valore del marchio: è probabile che il nome di un marchio famoso incida più nell'acquisto di attrezzatura da montagna che in quello di un paio di calze.

Tuttavia, il valore dei principali marchi dei beni di consumo, come Red Bull, Tesla, Mercedes-Benz, Gucci, Virgin e American Express, risiede più nella loro capacità di incarnare un'identità e uno stile di vita che nella garanzia di affidabilità e qualità. Dato che il valore del marchio si costruisce sempre più grazie all'attenzione verso aspetti quali «esperienza del marchio», «identità tribale», «valori condivisi» e «dialogo emozionale», la tradizionale pubblicità da mercato di massa è meno efficace nel promuovere questo tipo di identità di marchio rispetto al passaparola sui social network, attività indicata con l'espressione *marketing virale* (*viral marketing*)<sup>278</sup>.

► **Costi di differenziazione.** La differenziazione aggiunge costi: approvvigionamenti di maggiore qualità, dipendenti ben formati, alti costi pubblicitari e migliori servizi postvendita. Se la differenziazione restringe la portata di mercato dell'offerta dell'impresa, limita anche la possibilità di sfruttamento delle economie di scala.

Un modo per conciliare la differenziazione con l'efficienza di costo è posticipare la differenziazione, prevedendola negli stadi finali della catena del valore dell'impresa. Le economie di scala e i vantaggi di costo della standardizzazione sono spesso più pronunciati in fase di produzione dei componenti di base. La progettazione modulare con componenti comuni permette di realizzare economie di scala e, al contempo, una notevole varietà di prodotto. Tutti i maggiori produttori di auto hanno ridotto il numero dei pianali e dei motori e aumentato l'intercambiabilità dei componenti fra i diversi modelli, offrendo contemporaneamente al cliente una maggiore varietà di colori, finiture e accessori.

---

<sup>278</sup> Cfr. D.J. Watts e J. Peretti, *Viral Marketing for the Real World*, in «Harvard Business Review», maggio, 2007, pp. 22-23.

#### 7.4.4 La catena del valore nell'analisi della differenziazione

Le analisi dell'offerta e della domanda sono utili per definire il potenziale di differenziazione solo quando le si consideri congiuntamente. L'elemento fondamentale di una differenziazione di successo consiste nel trovare una corrispondenza tra la capacità di differenziazione dell'impresa e le caratteristiche maggiormente gradite dai clienti. A tal fine, la catena del valore rappresenta uno schema particolarmente utile. Si inizi considerando il caso di un bene strumentale, cioè un bene che viene fornito da un'impresa a un'altra impresa.

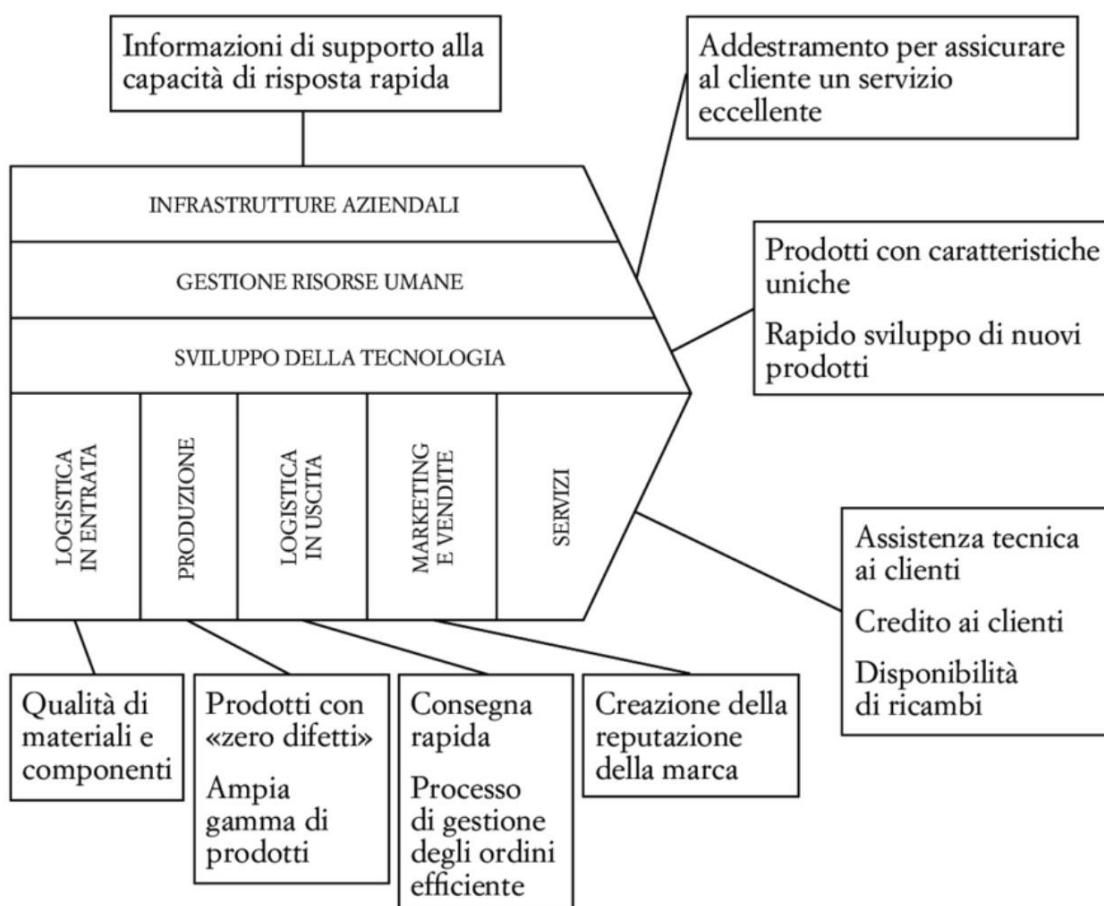


Figura 7.13. La catena del valore per identificare il potenziale di differenziazione: il lato dell'offerta.

#### ► L'analisi della catena del valore di beni strumentali.

È possibile utilizzare la catena del valore per individuare le opportunità di un vantaggio di differenziazione attraverso un processo composto da quattro fasi principali.

1. *Costruzione di una catena del valore per l'impresa e per il cliente.* Può essere utile prendere in considerazione non solo

il cliente, ma anche le altre imprese che si trovano in stadi successivi della catena del valore. Se l'impresa fornisce un bene a diverse tipologie di clienti – ad esempio, un'acciaieria può approvvigionare dei suoi nastri di acciaio produttori di auto e produttori di elettrodomestici –, allora si devono prefigurare distinte catene del valore per ciascuna delle principali categorie di clienti.

2. *Individuazione dei fattori che determinano l'unicità di ogni attività.* Si valutano le potenzialità di differenziazione del prodotto per l'impresa, esaminando ciascuna delle attività presenti nella sua catena del valore e individuando le variabili e le azioni attraverso cui l'impresa è in grado di caratterizzare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti. La Figura 7.13 identifica le fonti di differenziazione presenti nella classica catena del valore di Porter.
3. *Individuazione dei punti di collegamento tra la catena del valore dell'impresa e quella dell'acquirente.* Come può l'impresa attraverso le attività della propria catena del valore ridurre il costo o valorizzare la possibilità di differenziazione delle attività della catena del valore dell'acquirente? L'ammontare del valore addizionale che l'impresa crea per i propri clienti attraverso lo sfruttamento di questi collegamenti rappresenta il maggior prezzo che l'impresa può applicare per la propria differenziazione. Il [quadro 7.8](#) illustra come avviene l'individuazione delle opportunità di differenziazione collegando la catena del valore dell'impresa e quella dei suoi clienti.

## ► **Analisi della catena del valore dei beni di consumo.**

L'analisi delle opportunità di differenziazione attraverso la catena del valore può essere applicata anche ai beni di consumo. Solo pochi di questi beni vengono consumati direttamente: in genere, i consumatori sono coinvolti in una catena di attività che include la ricerca, l'acquisto e l'utilizzo del prodotto.

- Nel caso dei *beni di consumo durevoli* la catena del valore è lunga e può includere attività di: ricerca, acquisto, finanziamento, acquisto di accessori, utilizzo,

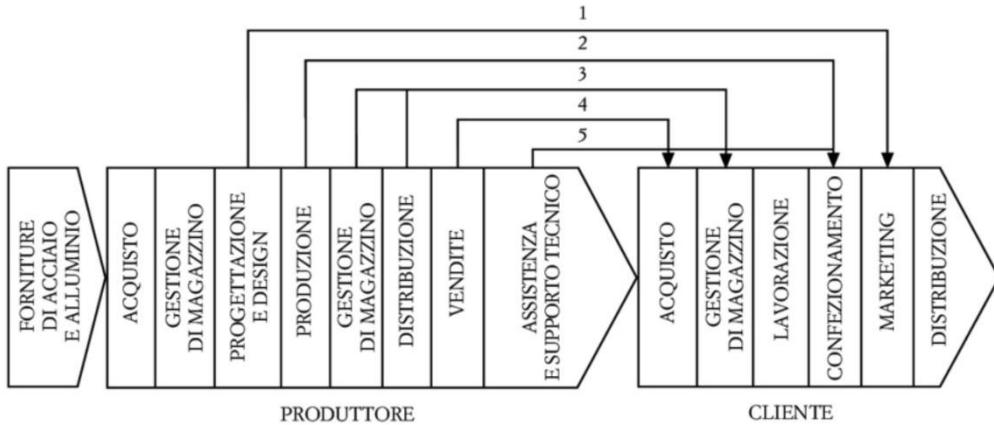
manutenzione, riparazioni e, in ultimo, smaltimento. Catene del valore dei consumatori così complesse offrono molti legami potenziali con la catena del valore del produttore, con notevoli opportunità di differenziazione innovativa. Harley-Davidson ha costruito la propria strategia sull'idea di offrire al cliente un'esperienza più che vendergli una motocicletta. Questo l'ha portata a espandere l'ambito di contatto con i suoi clienti per offrire una gamma di servizi più ampia di qualsiasi altra azienda concorrente.

- Nel caso dei *beni di consumo non durevoli* la catena del valore è altrettanto lunga e può prevedere molte attività. Si consideri, ad esempio, del cibo precotto congelato: prima di essere consumato va acquistato, portato a casa, estratto dalla confezione, scaldato e, infine, servito; dopo aver mangiato, il consumatore deve lavare piatti, posate, pentole e quant'altro. L'analisi della catena del valore effettuata da un produttore di cibi congelati dovrebbe stabilire come progettare, confezionare e distribuire il prodotto in modo da assistere al meglio il consumatore nell'esecuzione della catena di operazioni sopra descritta.

#### **QUADRO 7.8.**

#### **L'analisi delle opportunità di differenziazione di un produttore di contenitori metallici attraverso la catena del valore**

Il settore dei contenitori metallici è caratterizzato da un alto livello di concorrenza, un basso tasso di crescita e bassi profitti. Le potenzialità di differenziazione dei prodotti sono scarse e gli acquirenti (in particolare i produttori di bevande e di cibi in scatola) hanno un forte potere contrattuale. L'efficienza di costo è ovviamente essenziale, ma potrebbero esserci opportunità per realizzare un vantaggio di differenziazione? Seguendo la procedura descritta precedentemente si può costruire la catena del valore di un'impresa e dei suoi clienti per poi identificarne i collegamenti. La Figura 7.14 ne individua cinque.



*Figura 7.14. L'identificazione delle opportunità di differenziazione attraverso i collegamenti tra la catena del valore dell'impresa e quella dei clienti.*

- 1.** La progettazione di contenitori personalizzati (come la lattina di birra Sapporo) può supportare gli sforzi del cliente per differenziare il proprio prodotto.
- 2.** Un'elevata tolleranza nel processo di fabbricazione delle lattine evita interruzioni e ritardi nelle loro linee di confezionamento.
- 3.** Consegne rapide e frequenti permettono ai clienti di minimizzare le scorte.
- 4.** Una gestione efficiente degli ordini può ridurne il costo per i clienti.
- 5.** Un supporto tecnico efficiente e rapido aumenta il livello di utilizzo delle linee di confezionamento delle lattine e riduce i tempi morti.

## **7.5 Si possono ottenere sia vantaggi di costo sia vantaggi di differenziazione?**

Le due principali fonti di vantaggio competitivo definiscono due approcci fondamentali e differenti alla strategia di business.

Un'impresa che compete con bassi costi si distingue da un'impresa che compete attraverso la differenziazione, in termini di posizionamento sul mercato, risorse e competenze, caratteristiche organizzative. La Tabella 7.1 evidenzia alcuni degli aspetti principali delle strategie di costo e di differenziazione.

Per Porter il vantaggio di costo e la differenziazione costituiscono strategie tra loro alternative e mutualmente escludibili.

Un’impresa che tenti di perseguire entrambe le strategie corre il rischio di trovarsi «bloccata a metà strada»:

L’impresa bloccata a metà strada ha quasi certamente una redditività modesta: o perde la clientela di massa che richiede prezzi bassi, o rinuncia ai propri profitti per contendere questo mercato alle imprese low-cost. Ciò nonostante, essa perde anche le aree di attività con alti margini – la crema – a favore delle imprese che si sono concentrate su questi obiettivi o che hanno saputo differenziare in maniera significativa. L’impresa con strategia non compiuta ha probabilmente un vertice con idee poco chiare e opera in una situazione organizzativa e motivazionale conflittuale<sup>279</sup>.

<b>Strategia generica</b>	<b>Elementi chiave della strategia</b>	<b>Risorse e requisiti organizzativi</b>	
<i>Leadership di costo</i>	Impianti a scala efficiente	Accesso al capitale	
	Progettazione per la produzione	Competenze di progettazione del processo	
	Controllo dei costi fissi e della R&S	<i>Reporting</i> frequente	
	Innovazione di processo	Stretto controllo dei costi	
	Esternalizzazione (soprattutto all'estero)	Specializzazione dei compiti e delle funzioni	
	Eliminazione dei clienti marginali	Incentivi legati a obiettivi quantitativi	
<i>Differenziazione</i>	Competenze di marketing Competenze di progettazione del prodotto		
	Attenzione al marchio, alla pubblicità, al design, al servizio, alla qualità e allo sviluppo di nuovi prodotti	Coordinamento interfunzionale Creatività Competenze di ricerca Obiettivi e incentivi legati a obiettivi qualitativi	
	Coordinamento interfunzionale		
	Creatività		
	Competenze di ricerca		
	Obiettivi e incentivi legati a obiettivi qualitativi		

*Tabella 7.1. Le caratteristiche delle strategie di leadership di costo e di differenziazione.*

In pratica, sono poche le imprese che si trovano di fronte a queste alternative escludenti. La differenziazione non è semplicemente un’alternativa fra «differenziare» o «non differenziare». Tutte le imprese devono prendere decisioni sulle necessità dei consumatori da soddisfare e sul posizionamento dei loro prodotti o servizi sul mercato. Normalmente, una strategia di leadership di costo comporta un prodotto dalle caratteristiche

<sup>279</sup> Porter, *Il vantaggio competitivo*, cit. [ed. or. pp. 46-47].

essenziali e dall'offerta standardizzata, ma tale strategia non implica necessariamente che il prodotto o il servizio siano indifferenziati. Southwest Airlines ed AirAsia sono compagnie aeree con un'offerta semplice, ma entrambe hanno un chiaro posizionamento sul mercato e un marchio altamente riconoscibile. Il *Maggiolone* della Volkswagen è la riprova che un prodotto a basso costo, funzionale e realizzato per il mercato di massa può diventare un oggetto di culto.

Nella maggior parte dei settori il leader di mercato è un'impresa che massimizza l'attrattiva del consumatore conciliando una differenziazione efficace con il basso costo (ad esempio, Toyota per le automobili, McDonald's per i fast-food, Nike per le calzature sportive). L'enorme successo mondiale conosciuto delle imprese giapponesi nei settori auto, moto, elettronica di consumo e strumenti musicali durante il XX secolo risultò dall'aver perseguito, al contempo, efficienza di costo, qualità, innovazione e costruzione del marchio. Nuove tecniche di management introdotte dalle imprese giapponesi conciliano l'efficienza di costo con la differenziazione del prodotto: la gestione della qualità totale ha smentito la leggenda secondo cui esisteva un conflitto fra elevata qualità e basso costo; i sistemi di produzione flessibile hanno ovviato all'apparente impossibilità di avere varietà e, al contempo, di ottenere economie di scopo. In molti settori il leader di costo non è il leader di mercato, ma un concorrente più piccolo con costi comuni minimi, dipendenti non sindacalizzati e risorse produttive acquisite a basso costo.

## RIEPILOGO

Il successo nel business dipende dalla creazione e dal mantenimento di un vantaggio competitivo. Queste condizioni richiedono la profonda conoscenza della natura e del processo competitivo di un mercato. Il vantaggio competitivo dipende in maniera critica dalla presenza di alcune imperfezioni nel processo competitivo, perché in caso di concorrenza perfetta i profitti sono solo transitori. L'analisi delle imperfezioni della concorrenza rimanda alle risorse e alle competenze necessarie per competere nei diversi mercati e perseguire strategie differenti. In modo simile, i meccanismi di isolamento che

sostengono il vantaggio competitivo di un'impresa dipendono principalmente dall'abilità dei concorrenti nell'accedere alle risorse e alle competenze necessarie per l'imitazione.

Il vantaggio competitivo è di due tipi: il vantaggio di costo e il vantaggio di differenziazione. Il primo, il vantaggio di costo, è dato da sette principali determinanti di costo. Si è mostrato che analizzando queste determinanti di costo e scomponendo l'impresa in una catena del valore delle attività si può valutare la posizione di costo dell'impresa rispetto ai concorrenti e si possono identificare le opportunità per ridurre i costi. Il messaggio principale di questo capitolo è che per l'efficienza di costo occorre andare oltre approcci semplicistici e analizzare i fattori che determinano i costi unitari di ciascuna attività dell'impresa in modo comprensivo e sistematico.

La differenziazione esercita un certo fascino perché offre molteplici opportunità per il vantaggio competitivo in maniera potenzialmente più sostenibile rispetto al vantaggio di costo. La portata delle opportunità della differenziazione si estende oltre il marketing e la progettazione per comprendere tutti gli aspetti attraverso cui un'impresa interagisce con i propri clienti.

L'ottenimento di un vantaggio di differenziazione richiede che l'impresa unisca alla capacità di creare qualcosa di unico le richieste e le preferenze dei clienti. La catena del valore costituisce uno schema utile per identificare come si può creare valore per il cliente combinando le fonti di differenziazione a disposizione dal lato dell'offerta e dal lato della domanda.

Infine, la base del vantaggio competitivo di un'impresa ha importanti implicazioni non solo per la formulazione della sua strategia, ma anche per la progettazione della struttura e dei sistemi organizzativi. Normalmente, le aziende che perseguono una leadership di costo progettano le proprie organizzazioni in modo diverso rispetto a quelle che cercano di differenziarsi.

Tuttavia, le implicazioni della strategia competitiva rispetto alle scelte organizzative sono complicate dal fatto che, per la maggior parte delle imprese, efficienza di costo e differenziazione non sono mutualmente esclusive: nei mercati attuali caratterizzati da

intensa concorrenza le imprese non hanno infatti altra scelta che perseguirle entrambe.

## DOMANDE DI AUTOVERIFICA

- 1.** La Figura 7.1 mostra che i settori stabili, in cui le imprese dispongono di dotazioni di risorse e competenze simili, offrono meno opportunità di vantaggio competitivo rispetto a settori in rapida evoluzione e composti da imprese eterogenee. Sulla base di queste considerazioni, in quali dei seguenti settori le differenze di redditività tra le imprese sono più ristrette e in quali sono più ampie: *retail banking*, videogiochi, telefoni cellulari, assicurazioni, supermercati e semiconduttori?
- 2.** Dal 2009 Apple è di gran lunga il produttore di smartphone con i maggiori profitti. Può mantenere il suo vantaggio competitivo in questo mercato?
- 3.** Illy, impresa italiana fornitrice di caffè e macchine da caffè di qualità, sta lanciando una catena internazionale di negozi di caffè per intenditori. Quale consiglio si potrebbe dare alla Illy in merito alle mosse più indicate per sviluppare un vantaggio competitivo a fronte della leadership di mercato di Starbucks?
- 4.** Quali sono le determinanti del vantaggio di costo (Figura 7.7) sfruttate da compagnie aeree low-cost come Southwest Airlines e Ryanair per erodere il posizionamento di vettori tradizionali come United Airlines e British Airways?
- 5.** Target (Stati Uniti), H&M (Svezia) e Primark (Regno Unito) sono i fautori del mercato dell'abbigliamento chic low-cost (*cheap chic*), combinando bassi prezzi di vendita e richiamo della moda. Quali sono le sfide principali poste dalla definizione e dall'implementazione di una strategia *cheap chic*? Si individui una strategia di questo tipo per un'impresa che sta facendo il suo ingresso in un altro mercato, ad esempio quello della ristorazione, delle calzature sportive, della cosmetica e dei mobili per ufficio.
- 6.** In che senso le sette determinanti di costo (Figura 7.7) possono essere rilevanti nell'analisi dei costi per studente di una business school? Quali consigli si potrebbero dare al suo direttore per migliorare l'efficienza di costo della scuola?

**7.** Il prezzo dell'acqua in bottiglia è almeno 200 volte più alto di quello dell'acqua del rubinetto ed esistono differenziali di prezzo significativi fra i vari marchi. Quali sono le principali variabili di differenziazione che spiegano l'entità del sovrapprezzo applicato sull'acqua in bottiglia?

**8.** Si suggerisca una strategia di differenziazione per una catena di cinema tesa ad arrestare il declino della sua redditività. Si utilizzi la cornice teorica della catena del valore ([quadro 7.8](#)) per identificare i potenziali collegamenti fra la catena del valore dell'azienda e quella dei suoi clienti e portare così alla luce le opportunità di differenziazione.

## 8 L'evoluzione del settore e il cambiamento strategico

Nessuna impresa può rifiutarsi di cambiare [...]. Ogni nuova generazione deve affrontare cambiamenti – nel mercato delle auto, nel governo delle imprese e nel coinvolgimento delle corporation. Il processo creativo prosegue inesorabile.

Alfred P. Sloan Jr, presidente (1923-1937) e *chairman* (1937-1956) di General Motors

La specie che sopravvive non è quella più forte, e nemmeno la più intelligente, ma quella più reattiva al cambiamento.

Charles Darwin

Continui a essere lo stesso, mentre dovresti cambiare.

Lee Hazelwood, *These Boots are Made for Walking*, registrata da Nancy Sinatra, 1966

Ogni cosa si trova in uno stato di costante cambiamento, specialmente nel mondo degli affari. La sfida più grande del management consiste nel fare in modo che l'azienda sia in grado di adattarsi ai mutamenti che si verificano nel suo ambiente.

L'evoluzione dell'ambiente settoriale è guidata dalle forze della tecnologia, dai fabbisogni della clientela, dalle condizioni economiche e da numerosi altri fattori. Alcuni settori sono stati completamente trasformati da tali elementi. Negli anni '80 del secolo scorso le telecomunicazioni erano costituite da monopoli dominati da British Telecom, Deutsche Telekom e At&T. Oggi c'è competizione tra diversi operatori – Vodafone, SoftBank, Comcast, Twitter e WhatsApp (posseduta da Facebook) – che utilizzano differenti tecnologie di comunicazione. In altri settori – ad esempio, nell'industria alimentare, nelle ferrovie e nel noleggio auto – il cambiamento avviene in maniera più graduale e prevedibile.

Le pagine seguenti dovranno aiutare a comprendere, prevedere e gestire il cambiamento. Per farlo si studieranno le forze che lo

determinano e si cercherà di individuare modelli di cambiamento che possano prefigurare in che maniera i settori tendono a evolvere nel tempo. Pur riconoscendo che ogni settore segue una propria traiettoria di sviluppo, si tenterà di individuare fattori di cambiamento comuni in grado di generare strutture simili. L'identificazione di queste strutture può aiutare a riconoscere e a sfruttare opportunità di vantaggio competitivo.

La comprensione e, anche, la previsione del cambiamento dell'ambiente settoriale sono alquanto difficili. Adattarsi a tale cambiamento lo è ancor di più. Per gli individui il cambiamento è un evento sconvolgente, dispendioso e scomodo. Per le organizzazioni i meccanismi inerziali sono molto forti. Per questo motivo i cicli vitali delle imprese tendono a essere più brevi di quelli dei settori: i mutamenti a livello settoriale tendono a verificarsi attraverso la chiusura delle imprese esistenti e la nascita di nuove imprese, piuttosto che attraverso un continuo adattamento da parte di una popolazione costante di imprese. Bisogna allora comprendere queste fonti di inerzia organizzativa in modo da poterle superare. Per far ciò si guarderà non soltanto a come le imprese si adattano al cambiamento, ma anche alle potenzialità che queste hanno di stimolare il cambiamento. Quali fattori determinano la capacità delle imprese di essere innovative nel proprio settore?

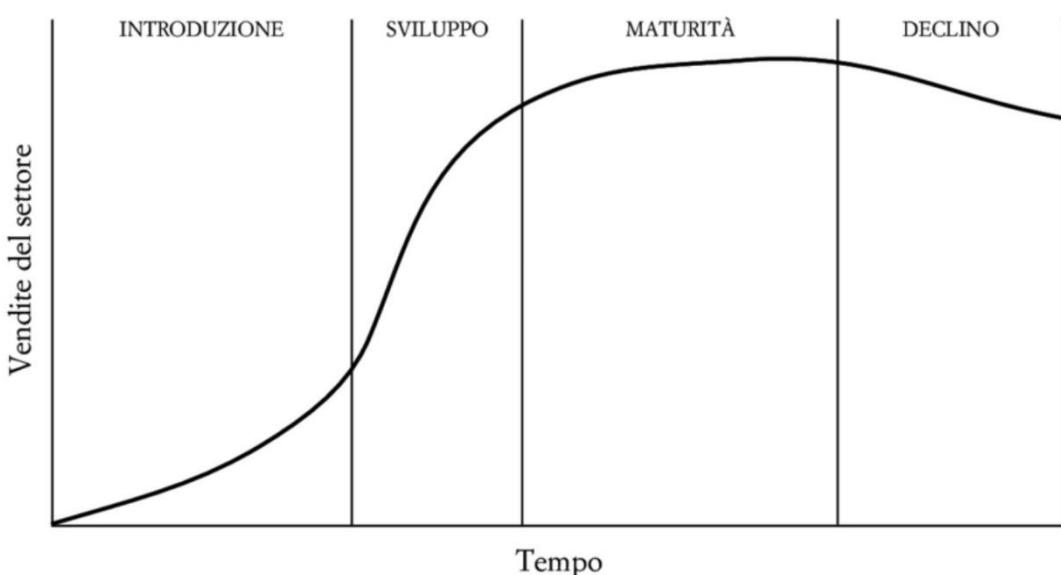
Quale che sia la scelta tra adattarsi al cambiamento o essere agenti di cambiamento, competere in un mondo che cambia richiede lo sviluppo di nuove competenze. Partendo dall'analisi delle competenze organizzative delineata nei capitoli 5 e 6, si esamineranno le sfide che le imprese si trovano ad affrontare nello sviluppo di nuove competenze.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- riconoscere i differenti stadi di sviluppo di un settore; comprendere i fattori che determinano il suo processo di evoluzione; suggerire strategie adatte alle differenti fasi del suo ciclo di vita;

- comprendere le fonti di inerzia organizzativa, il processo di evoluzione organizzativa e le sfide poste dal cambiamento tecnologico;
- familiarizzare con i diversi approcci per la gestione del cambiamento strategico, inclusi: ambidestrismo organizzativo, analisi degli scenari, gestione delle crisi, sviluppo delle competenze, risorse o capacità dinamiche, governo delle conoscenze.

## 8.1 Il ciclo di vita di un settore



*Figura 8.1. Il ciclo di vita del settore.*

**Il ciclo di vita del prodotto** è uno dei concetti di marketing più conosciuti e affermati<sup>280</sup>. I prodotti nascono, si sviluppano, raggiungono la maturità, vanno incontro al declino e alla fine muoiono. Se i prodotti hanno un ciclo di vita, anche i settori che li producono ne hanno uno. Il **ciclo di vita del settore** è l'equivalente del ciclo di vita del prodotto dal lato dell'offerta. Nella misura in cui un settore produce una gamma e una sequenza di prodotti è quindi probabile che il suo ciclo di vita abbia una durata superiore a quella dei singoli prodotti. Il ciclo di vita è convenzionalmente diviso in quattro fasi: *introduzione* (o *apparizione*), *sviluppo*, *maturità* e *declino* (Figura

<sup>280</sup> Cfr. T. Levitt, *Exploit the Product Life Cycle*, in «Harvard Business Review», novembre, 1965, pp. 81-94; G. Day, *The Product Life Cycle: Analysis and Applications*, in «Journal of Marketing», vol. 45, n. 4, 1981, pp. 60-67

8.1). Prima di esaminare le caratteristiche di ciascuna fase è importante analizzare le forze che determinano l'evoluzione del settore. A tal proposito, si possono individuare due fattori fondamentali:

- a. lo *sviluppo della domanda*;
- b. la *creazione e la diffusione di conoscenza*.

### 8.1.1 Lo sviluppo della domanda

Il primo fattore che influenza il ciclo di vita di un settore e le sue diverse fasi è il suo **tasso di crescita** nel tempo. Il profilo caratteristico di tale crescita è rappresentabile con una curva a S.

- *Introduzione*. Le vendite sono ridotte e il tasso di penetrazione del mercato è basso, perché i prodotti del settore sono poco noti e il numero di clienti è limitato. La tecnologia innovativa, la scala limitata di produzione e la mancanza di esperienza determinano costi e prezzi elevati e una bassa qualità. Gli acquirenti di nuovi prodotti sono tendenzialmente benestanti, esperti di tecnologia e pronti ad accettare il rischio.
- *Sviluppo*. La penetrazione del mercato è sempre più rapida, via via che i miglioramenti tecnologici e l'aumento dell'efficienza consentono di accedere al mercato di massa.
- *Maturità*. La crescente saturazione del mercato fa sì che via via tutta la domanda diventi domanda di sostituzione.
- *Declino*. Fanno la loro comparsa prodotti sostitutivi.

### 8.1.2 La creazione e la diffusione di conoscenza

Il secondo fattore che influenza il ciclo di vita di un settore è la **creazione e la diffusione di conoscenza**. La nuova conoscenza è all'origine della nascita di un nuovo settore, mentre il duplice processo di creazione e diffusione della conoscenza esercita una notevole influenza sulla sua evoluzione.

Nella fase di introduzione la tecnologia di prodotto progredisce rapidamente. Non c'è ancora una tecnologia dominante e le diverse tecnologie competono per attrarre gli acquirenti. La concorrenza si svolge quindi principalmente fra tecnologie e modelli alternativi.

- I primi trent'anni di navigazione a vapore furono caratterizzati dalla competizione fra sistemi di propulsione a pale o a elica, scafi di legno o di acciaio e, infine, fra carbone e petrolio.
- Nel suo stadio iniziale, tra il 1978 e il 1982, il settore dei personal computer vide la concorrenza tra diversi sistemi di conservazione dei dati (cassette audio o dischetti), tipi di unità video (schermi televisivi o monitor appositi), sistemi operativi (Cpm, Dos o Apple II) e microprocessori.

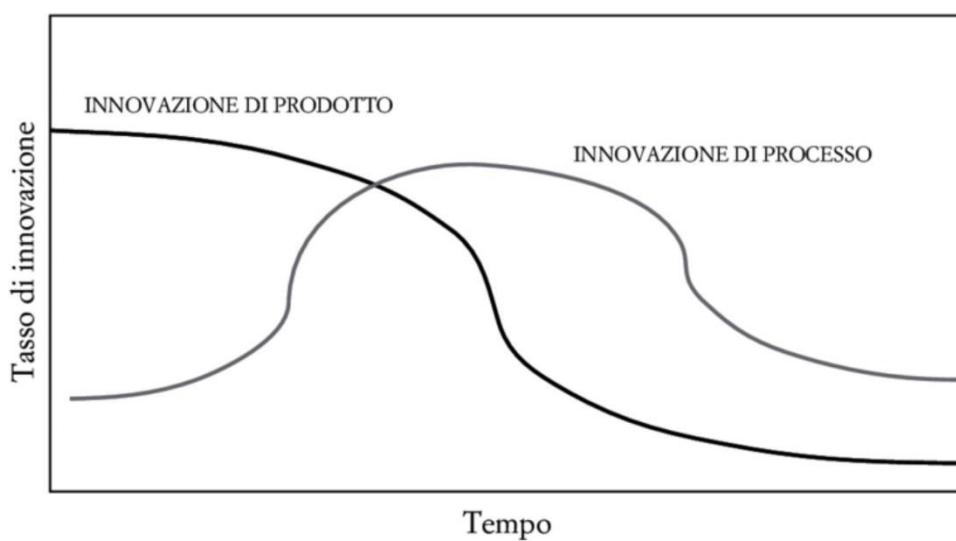
► **Modelli dominanti e standard tecnici.** In genere, la concorrenza fra tecnologie e modelli alternativi porta un settore a convergere attorno a un *modello dominante*: un'architettura di prodotto che definisce l'aspetto, la funzionalità e il metodo di produzione di un bene, accettata dal settore nel suo complesso. Tra i vari modelli dominanti si ricordano i seguenti.

- La *Model 5*, introdotta nel 1899 dalla Underwood, costituì il modello per l'architettura di base e per le principali caratteristiche delle macchine da scrivere del XX secolo: un carrello mobile, la possibilità di vedere i caratteri appena digitati, un tasto apposito per il carattere maiuscolo e un nastro inchiostrato sostituibile<sup>281</sup>.
- La *Ur* di Leica, sviluppata da Oskar Barnak e lanciata in Germania nel 1924, ha determinato le caratteristiche fondamentali delle fotocamere da 35 mm. Questo tipo di prodotto, tuttavia, sarebbe arrivato a dominare il settore della fotografia statica solo con l'avvio della produzione di massa da parte di Canon basata sul modello originale Leica.
- Il primo ristorante McDonald's aperto da Ray Kroc nell'Illinois nel 1955 è diventato l'esempio classico da imitare nel settore della ristorazione fast-food: un menù limitato, l'assenza di servizio ai tavoli, la possibilità di consumare *in loco* o di portar via il cibo, ristoranti situati ai bordi delle strade per clienti con l'automobile e un sistema di proprietà e controllo basato sul franchising.

---

<sup>281</sup> Cfr. F.F. Suárez e J.M. Utterback, *Patterns of Industrial Evolution, Dominant Designs, and Firms' Survival*, Sloan Working Paper n. 3600, 1993.

I concetti di «modello dominante» e di «standard tecnico» sono strettamente collegati. Per «modello dominante» si intende la configurazione complessiva di un prodotto o di un sistema. Uno *standard tecnico* è una tecnologia o una specificazione importante per la compatibilità. Un modello dominante potrebbe incorporare uno standard tecnico. Grazie ai personal computer della Ibm il sistema operativo Ms-Dos e i microprocessori x86 di Intel sono diventati lo standard tecnico nel settore dei personal computer. Per contro, il *Boeing 707* era il modello dominante nel settore dei grandi aeromobili per trasporto passeggeri, ma non ha stabilito standard nel settore della tecnologia aerospaziale che avrebbero dominato le successive generazioni di velivoli. Gli standard tecnici emergono dove sono presenti **economie di rete**, cioè configurazioni in cui sorge la necessità che gli utenti si connettano in qualche misura gli uni con gli altri. In presenza di economie di rete ogni cliente può essere indotto a scegliere la stessa tecnologia di tutti gli altri per evitare di ritrovarsi isolato. A differenza di uno standard tecnico proprietario, di solito costituito da un sistema di brevetti o di diritti di proprietà, un'impresa che stabilisce un modello dominante non guadagna nulla dal fatto di averlo concepito e attuato. Così, eccezion fatta per alcuni vantaggi iniziali (derivanti dall'aver compiuto la prima mossa), la definizione di un modello dominante non conferisce alcun vantaggio in termini di profitto.



*Figura 8.2. Evoluzione temporale dell'innovazione di prodotto e dell'innovazione di processo.*

I modelli dominanti esistono anche nei *processi*. Nel settore del vetro liscio è stata osservata una sequenza di modelli di processo dominanti: dal soffiaggio di cilindri di vetro alla stesura di nastri continui e al vetro flottato (*float glass*)<sup>282</sup>. I modelli dominanti sono presenti anche nei *modelli di business*. In molti nuovi mercati la concorrenza si svolge tra modelli di business alternativi. Nel settore della consegna a domicilio di prodotti alimentari le start-up dot.com Webvan e Peapod hanno dovuto rapidamente soccombere di fronte alla competizione proveniente da rivenditori *bricks-and-clicks* (imprese operanti sia nell'ambito tradizionale, mattoni, sia in quello dell'e-commerce, i click del mouse) come Giant e Walmart negli Stati Uniti (e Tesco nel Regno Unito).

► **Dall'innovazione di prodotto all'innovazione di processo.** L'emergere di un modello dominante segna un punto di svolta nel processo di evoluzione di un settore. Non appena un settore si aggrega attorno a un modello dominante avviene un passaggio dall'**innovazione radicale** all'**innovazione incrementale** del prodotto. La maggiore prevedibilità della traiettoria evolutiva del modello dominante di prodotto riduce i rischi per clienti e imprese e inaugura la fase di crescita del settore. L'attenzione su efficienza e affidabilità del prodotto fa sì che l'innovazione di processo ottenga la precedenza sull'innovazione di prodotto (Figura 8.2). La combinazione di miglioramenti del processo, modifiche del modello ed economie di scala ha come risultato una riduzione dei costi, che porta a un aumento del tasso di penetrazione nel mercato. Il [quadro 8.1](#) illustra queste tendenze attraverso la storia del mercato dell'automobile.

Anche i consumatori beneficiano della diffusione della conoscenza. La migliore conoscenza delle caratteristiche dei prodotti concorrenti consente una migliore valutazione del rapporto qualità/prezzo e li rende più sensibili al prezzo.

---

<sup>282</sup> Cfr. P. Anderson e M.L. Tushman, *Technological Discontinuities and Dominant Designs*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 35, n. 4, 1990, pp. 604-633.

## QUADRO 8.1.

### L'evoluzione del settore automobilistico

Gli anni dal 1890 al 1912 sono stati un periodo di rapida innovazione di prodotto nel settore automobilistico. Quando nel 1886 Karl Friedrich Benz introdusse la sua vettura motorizzata a tre ruote, in Germania, in Francia, negli Stati Uniti e nel Regno Unito si verificò una raffica di innovazioni tecnologiche. Tra gli sviluppi più importanti vanno annoverati:

- il primo motore a quattro cilindri e a quattro tempi (a opera di Karl Friedrich Benz, 1890);
- il radiatore a nido d'ape (Daimler, 1890);
- il cambio manuale (Oldsmobile, 1901);
- la trasmissione automatica (Packard, 1904);
- i fari elettrici (General Motors, 1908);
- la carrozzeria in acciaio (adottata da General Motors nel 1912).

Il *Modello T* della Ford, introdotto nel 1908, con motore raffreddato ad acqua montato nella parte anteriore della vettura, scatola del cambio, frizione idraulica e trazione posteriore, divenne il modello dominante del settore. Durante il XX secolo i modelli e le tecnologie alternative vennero eliminate. Il *Maggiolone* della Volkswagen è stato l'ultima vettura prodotta per il mercato di massa con un motore raffreddato ad acqua montato posteriormente. Citroën ha finito per abbandonare definitivamente il suo peculiare sistema di freni e sospensioni. I motori a quattro o sei cilindri montati in fila sono diventati prevalenti. Le auto statunitensi sono diventate più piccole, mentre quelle europee e giapponesi più grandi, eliminando le differenze tra le caratteristiche tipiche dei diversi paesi. La caduta della cortina di ferro ha fatto sparire anche gli ultimi avamposti dell'anticonformismo: verso la metà degli anni '90 le Wartburg e le Trabant a due tempi prodotte nell'ex Germania dell'Est erano diventate articoli da collezione.

Con il rallentamento dell'innovazione di prodotto è decollata l'innovazione di processo. Nel 1913 l'impianto di assemblaggio di Highland Park della Ford, con il suo rivoluzionario metodo di produzione basato sulla catena di montaggio mobile, iniziò la

produzione. Il prezzo del *Modello T* diminuì dai 628 dollari del 1908 ai 260 dollari del 1924 e tra il 1908 e il 1927 ne vennero prodotte oltre 15 milioni.

Successivamente arrivò il sistema di produzione snella di Toyota, strettamente integrato e orientato al mercato (*pull*), caratterizzato da programmazione del lavoro in tempo reale (*just-in-time*), gruppi di lavoro, elevati livelli di flessibilità e gestione della qualità totale. Intorno alla fine del XX secolo il modello di produzione snella si era diffuso all'intero settore mondiale dell'auto.

Tuttavia, oggi si assiste all'alba di una nuova era: la propulsione elettrica e la guida autonoma promettono di trasformare nuovamente il settore mondiale dell'automobile.

### **8.1.3 Il modello del ciclo di vita può essere generalizzato?**

In quale misura i settori si conformano al modello del ciclo di vita e quanto è variabile la durata di questo ciclo?

- Il settore dell'ospitalità ha origini che risalgono ad almeno due millenni fa. Nell'1 d.C. il bambino Gesù nacque in una stalla a Betlemme perché, secondo il Vangelo di Luca, «non c'era posto per loro nella locanda». Negli Stati Uniti gli alberghi (distinti dalle locande) si diffusero nel XVIII secolo. Il settore è tuttora in espansione. I servizi di condivisione residenziale, come quello offerto da Airbnb, rappresentano però una minaccia a questa crescita continua.
- La fase di introduzione del settore ferroviario statunitense è da collocarsi tra la costruzione della prima strada ferrata tra Baltimora e l'Ohio nel 1827 e l'inizio della fase di sviluppo degli anni '70 di quel secolo. Con la crescita del trasporto su strada il settore è entrato nella sua fase di declino verso la fine degli anni '50 del Novecento.
- I dispositivi audio digitali (lettori Mp3) furono introdotti inizialmente da Seehan Information Systems e Diamond Multimedia nel 1997-1998. Con il lancio dell'*iPod* da parte di Apple nel 2001 il settore è entrato nella fase di crescita. Dopo aver toccato il picco nel 2009 le vendite di lettori Mp3, incluso l'*iPod*, hanno avuto un rapido declino. Oggi i

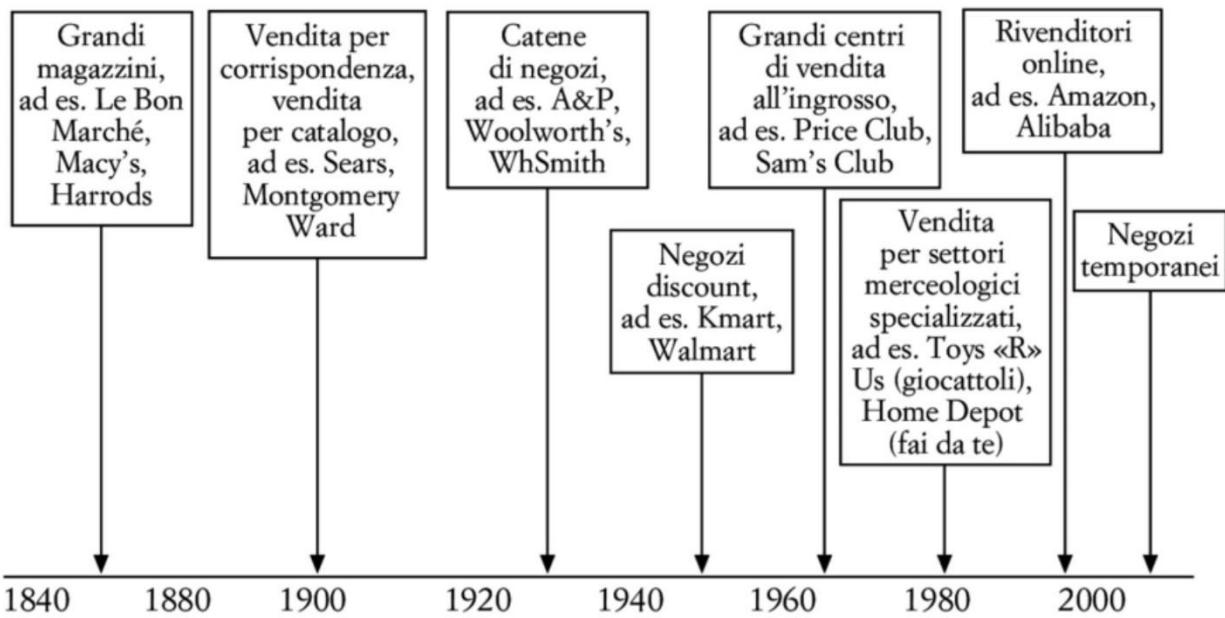
lettori Mp3 sono ampiamente riconosciuti come prodotti obsoleti.

Nel tempo i cicli di vita dei settori si sono ridotti progressivamente, in special modo nel commercio elettronico. La conseguenza è che per «competere al tempo di Internet» è richiesta una profonda rielaborazione delle strategie e dei processi gestionali<sup>283</sup>.

Anche i percorsi evolutivi variano da settore a settore. Quelli che producono beni di prima necessità, quali abitazioni, prodotti alimentari e abbigliamento, potrebbero non conoscere mai una fase di declino, perché è improbabile che tali bisogni essenziali diventino obsoleti. Altri potrebbero sperimentare un rinnovamento del loro ciclo di vita. Nel 1960 l'industria motociclistica mondiale è entrata in declino sia negli Stati Uniti sia in Europa, per poi conoscere una nuova fase di sviluppo grazie all'influenza delle case giapponesi che hanno promosso l'uso della motocicletta come mezzo ricreativo. Il mercato dei televisori ha conosciuto diverse rivitalizzazioni in corrispondenza di momenti innovativi: a colori, monitor per computer, a schermo piatto e, più di recente, ad alta definizione. Ondate simili di innovazione hanno rivivacizzato il settore della grande distribuzione (Figura 8.3).

---

<sup>283</sup>Cfr. M.A. Cusumano e D.B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft*, New York, The Free Press, 1998; trad. it. *Competere al tempo di Internet. Netscape e la battaglia contro Microsoft*, Milano, Etas, 1999.



*Figura 8.3. Innovazione e rinnovamento del ciclo di vita del prodotto: il settore della grande distribuzione.*

È probabile che un settore si collochi in differenti fasi del ciclo di vita a seconda dei paesi. Sebbene i mercati automobilistici di Giappone, Europa e Stati Uniti siano entrati in una fase di declino, quelli di Cina, India e Russia sono in fase di crescita. Le imprese multinazionali possono sfruttare tali differenze, sviluppando e introducendo i nuovi prodotti nei paesi industrialmente avanzati, per poi spostare gradualmente l'attenzione verso mercati emergenti ai primi segnali di maturità. Un'ulteriore caratteristica dell'evoluzione settoriale è il cambiamento del perimetro dei settori: alcuni settori convergono (telefoni cellulari, console portatili, macchine fotografiche, calcolatrici); altri (settore bancario, servizi per la salute) tendono a essere più frammentati<sup>284</sup>.

#### **8.1.4 Implicazioni strategiche e concorrenziali del ciclo di vita**

I cambiamenti nello sviluppo della domanda e nella tecnologia nel corso del suo ciclo di vita hanno implicazioni per la struttura del settore, per la popolazione delle imprese e per la competizione. La Tabella 8.1 delinea tali implicazioni.

<sup>284</sup> Cfr. M.G. Jacobides, *Industry Change through Vertical Disintegration: How and Why Markets Emerged in Mortgage Banking*, in «Academy of Management Journal», vol. 48, n. 3, 2004, pp. 465-498.

► **Differenziazione di prodotto.** La fase di introduzione è caratterizzata solitamente da un'ampia varietà di categorie di prodotti che riflettono la diversità di tecnologie e modelli. La convergenza attorno a un modello dominante è spesso seguita dalla standardizzazione del prodotto che si afferma durante la fase di maturità, a meno che i produttori non riescano a sviluppare nuove dimensioni di differenziazione. Personal computer, carte di credito, servizi finanziari online, comunicazioni wireless e connessioni a Internet sono esempi di prodotti e servizi divenuti oggetti standardizzati, fra cui i consumatori scelgono soprattutto in base a considerazioni di prezzo. Tuttavia, la tendenza verso la standardizzazione di prodotto offre anche incentivi alle imprese per concepire nuovi approcci alla differenziazione.

	<b>Introduzione</b>	<b>Sviluppo</b>	<b>Maturità</b>	<b>Declino</b>
<i>Domanda</i>	Limitata ai primi acquirenti: reddito elevato, avanguardia	Rapida accelerazione della penetrazione del mercato	Mercato di massa; acquisti di sostituzione/ripetuti; clienti consapevoli e sensibili al prezzo	Obsolescenza
<i>Tecnologia</i>	Tecnologie concorrenti; rapida innovazione di prodotto	Standardizzazione attorno a un modello dominante; rapida innovazione di processo	Conoscenze tecniche ampiamente diffuse; ricerca di miglioramenti tecnologici	Poca innovazione di prodotto o di processo
<i>Prodotti</i>	Qualità scadente; ampia gamma di caratteristiche e tecnologia; variazioni frequenti dei modelli	Miglioramento della qualità e dei modelli; emersione di un modello dominante	Tendenza alla standardizzazione del prodotto; tentativi di differenziazione attraverso il marchio, la qualità e la vendita a pacchetto	Affermazione della standardizzazione del prodotto: differenziazione difficile e poco redditizia
<i>Produzione e distribuzione</i>	Produzione in piccole quantità; impiego di manodopera specializzata; canali di distribuzione specializzati	Capacità produttiva insufficiente; produzione per il mercato di massa; concorrenza per i canali distributivi	Eccesso di capacità produttiva; impiego di manodopera non specializzata; produzione in grandi quantità; distribuzione di poche linee di prodotto	Eccesso cronico di capacità produttiva: riemersione dei canali specializzati
<i>Commercio</i>	Produttori e consumatori in paesi economicamente avanzati	Esportazioni dai paesi economicamente avanzati al resto del mondo	La produzione si sposta nei paesi di recente industrializzazione e poi nei paesi in via di sviluppo	Esportazioni dai paesi con i più bassi costi del lavoro

Concorrenza	Poche imprese	Ingressi, fusioni, uscite	Consolidamento del settore: intensificazione della concorrenza sul prezzo	Guerre di prezzo; uscite
Fattori critici di successo	Innovazione di prodotto; immagine credibile dell'impresa e del prodotto	Progettazione per la produzione; accesso alla distribuzione; consolidamento del marchio; rapido sviluppo del prodotto; innovazione di processo	Efficienza di costo attraverso processi produttivi ad alta intensità di capitale; economie di scala e bassi costi degli input	Bassi costi generali; selezione degli acquirenti; segnalazione e impegno; razionalizzazione della capacità produttiva

Tabella 8.1. L'evoluzione della struttura del settore e della concorrenza nel ciclo di vita.

## ► Demografia delle imprese e struttura del settore.

Durante il ciclo vitale il numero di imprese in un settore cambia in maniera significativa. La disciplina dell'**ecologia delle organizzazioni**, fondata da Michael Hannan, John T. Freeman e Glen R. Carroll, studia la popolazione dei settori e i processi di fondazione e selezione che determinano l'ingresso e l'uscita<sup>285</sup>. Alcune delle principali conclusioni degli studiosi di ecologia delle organizzazioni in merito all'evoluzione dei settori sono le seguenti.

- Il numero di imprese in un settore aumenta rapidamente durante le prime fasi della sua vita. A mano a mano che il settore si afferma, il tasso di fallimento diminuisce e quello di creazione di nuove imprese aumenta. I nuovi entranti hanno origini molto differenti. Alcuni di essi sono imprese di nuova formazione (*entranti de novo*), altri sono imprese consolidate provenienti da settori correlati (*entranti de alio*). Nel 1909 negli Stati Uniti il settore automobilistico era composto da 272 produttori<sup>286</sup> e nel 1951 quello degli apparecchi televisivi da 92<sup>287</sup>. I nuovi entranti comprendono

<sup>285</sup> Cfr. G.R. Carroll e M.T. Hannan, *The Demography of Corporations and Industries*, Princeton, N.J., Princeton University Press, 2000. Per una rassegna cfr. J. Baum, *Organizational Ecology*, in S.R. Clegg, C. Hardy e W.R. Nord (a cura di), *Handbook of Organizational Studies*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 1996, pp. 77-114; D. Barron, *Evolutionary Theory*, in D.O. Faulkner e A. Campbell (a cura di), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford, Oxford University Press, 2003, vol. I, pp. 74-97.

<sup>286</sup> G.R. Carroll, L.S. Bigelow, M.-D. Seidel e B. Tsai, *The Fates of «De Novo» and «De Alio»: Producers in the American Automobile Industries*, in «Strategic Management Journal», vol. 17, n. S1, 1996, pp. 117-137.

<sup>287</sup> Cfr. S. Klepper e K.L. Simons, *Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the Us Television Receiver Industry*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, nn. 10-11, 2000, pp. 997-1016.

sia aziende start-up (entranti *de novo*) sia imprese consolidate che diversificano da settori collegati (entranti *de alio*).

- Con l'inizio della maturità il numero di imprese comincia a diminuire, implicando spesso una fase di assestamento (*shakeout*) in cui il tasso di fallimento delle imprese aumenta drasticamente. Al termine di questa fase i tassi di ingresso e di uscita si riducono e il tasso di sopravvivenza delle imprese esistenti aumenta considerevolmente<sup>288</sup>. Nel settore statunitense degli pneumatici il numero delle imprese è cresciuto dall'unica (Goodrich) del 1896 alle 274 del 1922, prima che la fase di assestamento lo riducesse alle 49 del 1936<sup>289</sup>. A oggi, a seguito di ondate consecutive di consolidamenti aziendali, il settore mondiale degli pneumatici risulta essere dominato da sette compagnie: Bridgestone, Michelin, Continental, Goodyear, Pirelli, Hankook e Sumitomo.
- Il consolidamento può essere accompagnato da una successiva fase di entrate, nel momento in cui nuove imprese cercano di collocarsi in una nicchia del settore. Tale processo è definito «ripartizione delle risorse». Ad esempio, quando l'industria mondiale della birra arrivò a essere dominata da un piccolo gruppo di giganti globali – Ab Inbev, Carlsberg e Heineken – un'ondata di birrifici artigianali ha invaso il settore<sup>290</sup>.

► **Localizzazione e commercio internazionale.** Durante il loro ciclo di vita i settori migrano da un paese all'altro. I nuovi settori emergono nei paesi più avanzati dal punto di vista dello sviluppo industriale, grazie alla presenza di consumatori con reddito elevato e alla disponibilità di risorse tecniche e scientifiche. La crescita progressiva della domanda anche in altri

---

<sup>288</sup> Elevati tassi di entrata e di uscita possono manifestarsi fino agli stadi avanzati della maturità. Cfr. V.T. Dunne, M.J. Roberts e L. Samuelson, *Patterns of Firm Entry and Exit in Us Manufacturing Industries*, in «Rand Journal of Economics», vol. 19, n. 4, 1988, pp. 495-515.

<sup>289</sup> Cfr. S. Klepper e K. Simons, *The Making of an Oligopoly: Firm Survival and Technological Change in the Evolution of the Us Tire Industry*, in «Journal of Political Economics», vol. 108, n. 4, 2000, pp. 728-760.

<sup>290</sup> Cfr. G.R. Carroll e A. Swaminathan, *Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the American Brewing Industry*, in «American Journal of Sociology», vol. 106, n. 3, 2000, pp. 715-762.

paesi viene inizialmente soddisfatta attraverso le esportazioni, ma, con la riduzione del lavoro qualificato nei processi produttivi, la produzione è stata trasferita, dapprima, nei paesi di recente industrializzazione e, poi, nei paesi in via di sviluppo. Nel 1975 i maggiori produttori a livello mondiale di apparecchi televisivi erano Giappone, Stati Uniti, Germania, Taiwan e Regno Unito. Nel 2014 i maggiori produttori divennero Cina, Messico, Corea del Sud e India.

► **Natura e intensità della concorrenza.** I cambiamenti della struttura settoriale identificati lungo il ciclo vitale – standardizzazione, nuovi ingressi e diffusione della produzione a livello internazionale – hanno alcune implicazioni importanti per la competizione:

- in primo luogo, si verifica un passaggio da una concorrenza non di prezzo a una concorrenza di prezzo;
- in secondo luogo, la concorrenza diventa più intensa e i margini si riducono.

Nella fase di introduzione la battaglia per la leadership tecnologica implica che la concorrenza di prezzo può essere bassa, ma i forti investimenti nell'innovazione e nello sviluppo del mercato tendono a deprimere i rendimenti del capitale. La fase di sviluppo, di solito, permette di realizzare maggiori profitti, perché la domanda di mercato è superiore alla capacità del settore, specialmente se le imprese già presenti nel mercato sono protette da barriere all'entrata. Con l'inizio della maturità la standardizzazione crescente del prodotto aumenta l'importanza della concorrenza di prezzo, che poi si acutizza nella fase di declino. Tale tendenza dipende dall'equilibrio fra la domanda e la capacità produttiva del settore e dal grado di concorrenza internazionale. Nella grande distribuzione dei prodotti alimentari, nel trasporto aereo, nei motoveicoli, nella metallurgia, nella raffinazione del petrolio e nelle assicurazioni la maturità è collegata a un'elevata concorrenza di prezzo e a bassi profitti. Nel settore dei detergivi, dei cereali per la prima colazione, dei cosmetici e delle sigarette, l'alta concentrazione dell'offerta e la notevole differenziazione del prodotto hanno limitato la competizione di prezzo e sostenuo margini più ampi

di guadagno. La fase di declino è quasi sempre associata a una forte concorrenza di prezzo (che può degenerare in guerre di prezzo dannose) e a bassi profitti.

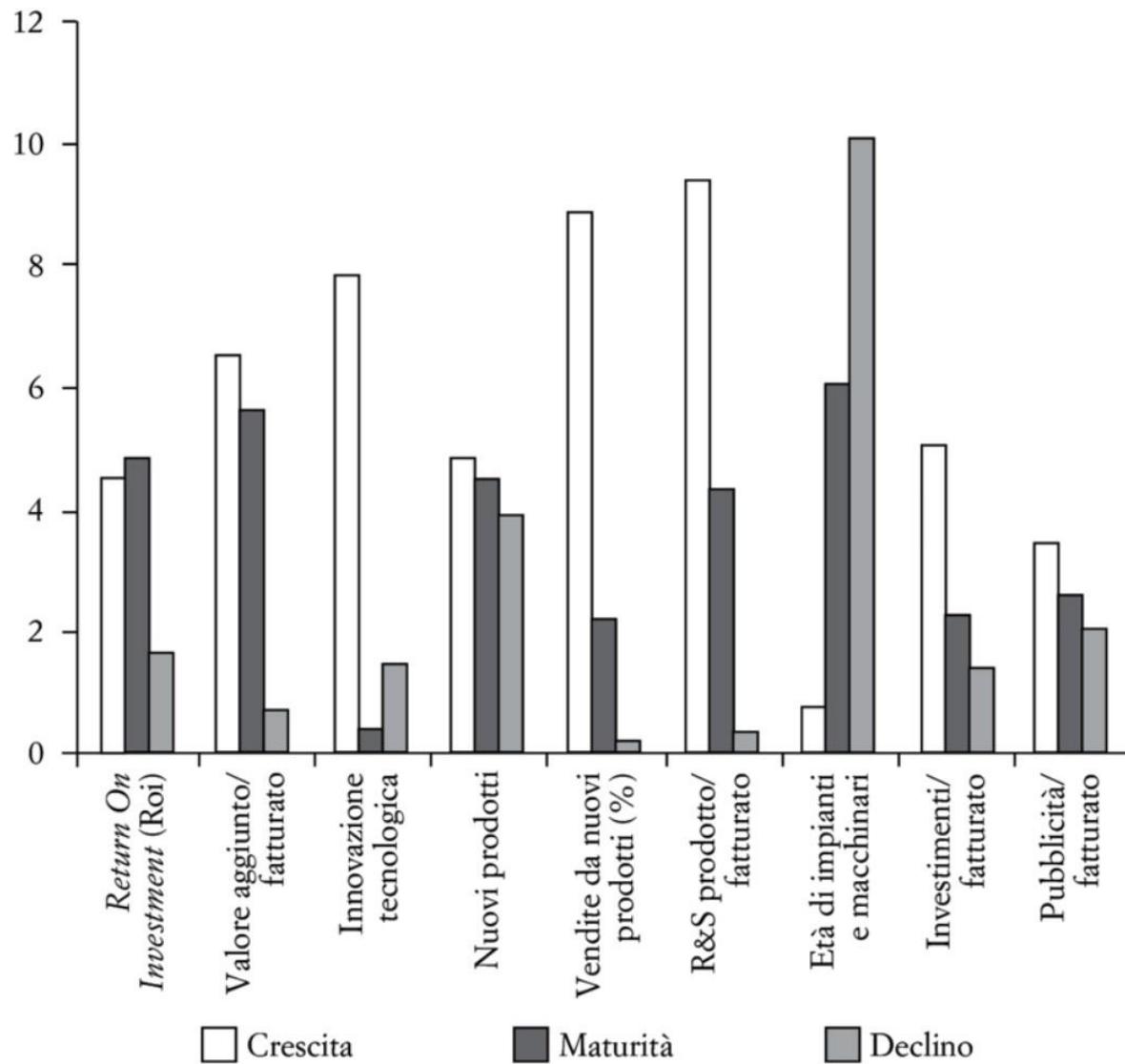
► **Fattori critici di successo ed evoluzione del settore.**

Questi stessi cambiamenti della struttura del settore, assieme a quelli della domanda e della tecnologia nel corso del suo ciclo di vita, hanno implicazioni importanti per le principali fonti di vantaggio competitivo in ciascuna fase dell'evoluzione del settore.

1. Nella fase di introduzione l'*innovazione di prodotto* è essenziale per l'entrata nel settore e per la successiva affermazione dell'impresa. Ben presto, però, emergono altri fattori di successo. Nel passaggio fra la prima generazione di prodotti e quelle successive il fabbisogno di investimenti cresce e le *risorse finanziarie* diventano sempre più importanti. Alle competenze in materia di sviluppo del prodotto devono combinarsi le competenze in materia di produzione, marketing e distribuzione.
2. Nella fase di sviluppo la sfida fondamentale è riuscire a crescere. A mano a mano che il mercato si espande le imprese devono adeguare la progettazione e la produzione del prodotto alle esigenze della *produzione di massa*. Come mostra la Figura 8.4, nella fase di sviluppo gli investimenti in R&S, beni capitale e marketing tendono a essere elevati. Per sfruttare al meglio la maggiore capacità produttiva degli impianti l'accesso alla *distribuzione* diventa cruciale.
3. Nella fase di maturità il vantaggio competitivo si traduce nella continua ricerca dell'*efficienza di costo*, in particolare in quei settori dove il prodotto diventa sempre più una *commodity*. Le economie di scala, i salari contenuti e i bassi costi generali diventano i fattori critici di successo. La Figura 8.4 mostra che nella fase di maturità l'attività di R&S, gli investimenti di capitale e gli investimenti di marketing sono inferiori rispetto alla fase di sviluppo.
4. Con il passaggio alla fase di declino diventano più forti le pressioni per un *contenimento dei costi*. È anche necessario conservare la stabilità incoraggiando una riduzione ordinata

della capacità produttiva e la conquista della domanda di mercato residua.

## 8.2 La sfida dell'adattamento organizzativo e del cambiamento strategico



*Figura 8.4. Differenze nella strategia e nelle prestazioni delle imprese in diverse fasi del ciclo di vita.*

Si è stabilito che i settori cambiano. Ma che cosa succede alle imprese che si trovano all'interno di essi? Si volgerà ora l'attenzione proprio alle imprese e si considereranno sia le difficoltà del cambiamento sia le modalità con cui questo avviene.

### **8.2.1 Perché il cambiamento è difficile? Le fonti dell'inerzia organizzativa**

Tutti gli approcci alla gestione del cambiamento riconoscono che il cambiamento risulta difficile da attuare. Perché? Varie e distinte teorie del cambiamento organizzativo e industriale mettono in luce tipi diversi di ostacoli al cambiamento.

- *Routine organizzative.* Gli economisti evoluzionisti sottolineano il fatto che le competenze sono basate su routine organizzative, cioè modelli di interazione coordinata fra membri dell'organizzazione che si generano e sviluppano mediante una ripetizione continua. Quanto più le routine di un'organizzazione sono sviluppate, tanto più è difficile svilupparne di nuove. Di conseguenza, le organizzazioni sono vittime di **trappole organizzative**<sup>291</sup> in cui le principali competenze si trasformano nelle principali rigidità<sup>292</sup>.
- *Strutture politiche e sociali.* Le organizzazioni sono allo stesso tempo strutture sociali e strutture politiche. In quanto strutture sociali sviluppano modelli di interazione che rendono il cambiamento organizzativo fonte di stress e di grave disturbo<sup>293</sup>. In quanto strutture politiche istituiscono sistemi stabili di potere politico; il cambiamento rappresenta una minaccia per il potere detenuto da coloro che occupano posizioni di autorità. Quindi, sia come strutture sociali sia come strutture politiche, le organizzazioni tendono a resistere al cambiamento.
- *Conformismo.* I sociologi delle istituzioni sottolineano che le imprese tendono a imitarsi l'un l'altra per acquisire un certo grado di legittimazione. Il processo di **isomorfismo istituzionale** blocca le organizzazioni all'interno di strutture e strategie sempre uguali che rendono loro difficile

---

<sup>291</sup> Cfr. B. Levitt e J.G. March, *Organizational Learning*, in «Annual Review of Sociology», vol. 14, 1988, pp. 319-338 (p. 322).

<sup>292</sup> Cfr. D. Leonard-Barton, *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, in «Strategic Management Journal», vol. 13, n. S1, 1992, pp. 111-125.

<sup>293</sup> Cfr. M.T. Hannan, L. Polos e G.R. Carroll, *Structural Inertia and Organizational Change Revisited III: The Evolution of Organizational Inertia*, Gsb Research Paper, n. 1734, 2002.

adattarsi al cambiamento<sup>294</sup>. Ulteriori pressioni in direzione del conformismo provengono dall'esterno, in particolare da governi, analisti d'investimento, banche e altre fonti di risorse e di legittimazione, ma derivano anche da meccanismi di imitazione su base volontaria (ad esempio, l'avversione al rischio incoraggia le imprese ad adottare strategie e strutture simili a quelle dei loro pari)<sup>295</sup>.

- *Ricerca limitata.* Secondo gli studiosi della Carnegie School (sviluppatasi attorno a Herbert A. Simon, James G. March e Richard M. Cyert) la capacità delle organizzazioni di attuare cambiamenti significativi è limitata da una combinazione di fattori cognitivi e comportamentali. Le organizzazioni tendono a restringere il proprio raggio operativo ad aree prossime alle attività che stanno già svolgendo, preferendo lo *sfruttamento di conoscenza* disponibile *all'esplorazione di nuove opportunità*<sup>296</sup>. Questo fenomeno è rafforzato, in primo luogo, dalla **razionalità limitata** – la limitata capacità degli esseri umani di elaborare l'informazione restringe l'insieme di scelte che sono in grado di considerare nel momento in cui devono prendere una decisione – e, in secondo luogo, dall'*autocompiacimento* – la propensione che gli individui (e le organizzazioni) hanno di cessare la ricerca di soluzioni migliori una volta raggiunto un livello di performance soddisfacente, anziché di perseguire un risultato ottimale. Ciò implica che le organizzazioni sono disposte ad accettare cambiamenti significativi soltanto nel caso in cui corrano il rischio di conoscere un drastico peggioramento della performance.
- *Complementarità fra strategia, struttura e sistemi.* Nel capitolo 1 si è vista la nozione di *coerenza strategica*, per cui

---

<sup>294</sup> Cfr. P.J. DiMaggio e W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality*, in «American Sociological Review», vol. 48, n. 2, 1983, pp. 147-160; anche in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Ill., The University of Chicago Press, 1991, pp. 63-82; trad. it. *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Comunità, 2000, pp. 88-115.

<sup>295</sup> Cfr. J.-C. Spender, *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford, Blackwell, 1989.

<sup>296</sup> Cfr. J.G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, in «Organization Science», vol. 2, n. 1, 1991, pp. 71-87.

la strategia di un’impresa deve essere coerente con l’ambiente esterno e con le risorse e competenze interne. Inoltre, i vari elementi che compongono la strategia dell’impresa devono essere coerenti tra loro: si è infatti osservato come la strategia si palesi in un *sistema di attività*. Il risultato è che tutti gli elementi di un’organizzazione – strategia, struttura, sistemi, cultura, obiettivi e abilità dei dipendenti – sono complementari<sup>297</sup>. Durante la fase di sviluppo iniziale le organizzazioni stabiliscono combinazioni di strategie, processi, strutture e stili manageriali che sono modellati dalle contingenze. Una volta istituita, tuttavia, questa configurazione diventa un ostacolo al cambiamento. Perché l’impresa si possa adattare a nuove circostanze non è sufficiente accumulare cambiamenti relativi a un numero ridotto di dimensioni della strategia. L’impresa dovrà invece individuare una nuova configurazione che comporta un insieme di cambiamenti di ampia portata ([quadro 8.2](#))<sup>298</sup>. Di conseguenza, le imprese tendono a evolvere lungo una traiettoria di *equilibrio sequenziale (punctuated equilibrium)* composta da lunghi periodi di stabilità durante i quali, però, l’ampliarsi del divario fra le loro organizzazioni e il loro ambiente finisce per determinare l’adozione forzata di cambiamenti radicali e profondi<sup>299</sup>.

### 8.2.2 Adattamento organizzativo ed evoluzione del settore

Il pensiero sul cambiamento settoriale e organizzativo è stato fortemente influenzato dalla biologia evoluzionistica. Il cambiamento evolutivo è visto come un processo adattivo che prevede *variazione, selezione e assimilazione*<sup>300</sup>. I filoni di ricerca

<sup>297</sup> Il concetto di «coerenza» è comune a diverse discipline di management, tra cui: economia delle organizzazioni (cfr. P.R. Milgrom e J. Roberts, *Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing*, in «Journal of Accounting and Economics», vol. 19, nn. 2-3, 1995, pp. 175-208), sistemi sociotecnici (cfr. E.L. Trist, *The Sociotechnical Perspective: The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program*, in A.H. Van de Ven e W.F. Joyce (a cura di), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, Wiley, 1984, pp. 19-75); teoria della complessità (cfr. J.W. Rivkin, *Imitation of Complex Strategies*, in «Management Science», vol. 46, n. 6, 2000, pp. 824-844).

<sup>298</sup> Cfr. M.E. Porter e N. Siggelkow, *Contextual Interactions within Activity Systems*, in «Academy of Management Perspectives», vol. 22, n. 2, 2008, pp. 34-56.

<sup>299</sup> Cfr. E. Romanelli e M.L. Tushman, *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*, in «Academy of Management Journal», vol. 37, n. 5, 1994, pp. 1141-1166.

<sup>300</sup> Cfr. E. Aldrich, *Organizations and Environments*, Stanford, Calif., Stanford University Press, 2007.

sull'argomento, presentati di seguito, si distinguono per l'analisi del livello in cui questi processi evolutivi hanno luogo.

- *Ecologia delle organizzazioni*. Si occupa delle variazioni del numero delle imprese di un settore lungo un determinato arco di tempo. Tuttavia, l'ecologia organizzativa fa parte di una più ampia teoria del cambiamento basata sull'assunto dell'inerzia organizzativa. Di conseguenza, l'evoluzione del settore avverrebbe mediante mutamenti nella *popolazione delle imprese*, anziché attraverso mutamenti nelle imprese stesse. I settori si sviluppano e crescono tramite l'ingresso di nuove imprese, desiderose di imitare il successo di quelle entrate per prime. Il processo competitivo è un *meccanismo di selezione*: le organizzazioni le cui caratteristiche rispondono alle esigenze dell'ambiente in cui operano possono attirare risorse, mentre quelle che non lo fanno vengono estromesse<sup>301</sup>.
- *Economia evoluzionistica*. Si occupa dei cambiamenti interni alle singole organizzazioni. Il processo di variazione, selezione e assimilazione ha luogo a livello delle *routine organizzative*, comportando l'abbandono di quelle che non hanno successo e la replicabilità di quelle vincenti<sup>302</sup>. Come discusso nel [capitolo 5](#), questi modelli di attività coordinate sono alla base delle competenze organizzative. Le imprese si evolvono attraverso la continua ricerca di nuove routine, replicando quelle efficaci e abbandonando quelle inefficaci.

Benché la popolazione delle imprese di un settore sia soggetta a cambiamenti, a volte anche drammatici, alcune di esse hanno dimostrato una notevole capacità di adattamento. Basf è stato uno dei maggiori produttori mondiali di prodotti chimici fin dal 1865, quando fu fondata con l'obiettivo di produrre coloranti sintetici. ExxonMobil e Royal Dutch Shell sono state saldamente alla guida del settore petrolifero mondiale per più di un secolo<sup>303</sup>.

---

<sup>301</sup> Per un'introduzione all'ecologia delle organizzazioni cfr. M.T. Hannan e G.R. Carroll, *An Introduction to Organizational Ecology*, in G.R. Carroll e M.T. Hannan (a cura di), *Organizations and Industry*, Oxford, Oxford University Press, 1995, pp. 17-31.

<sup>302</sup> Per una rassegna dei principali approcci evoluzionistici cfr. R.R. Nelson, *Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change*, in «Journal of Economic Literature», vol. 33, n. 1, 1995, pp. 48-90.

<sup>303</sup> Cfr. R. Foster, *Creative Destruction Whips through Corporate America*, Innosight Executive Briefing, inverno, 2012.

Mitsui Group, conglomerata giapponese, è anche più antica: la sua prima attività, un negozio al dettaglio, risale al 1673.

Eppure queste imprese sono un'eccezione. Di quelle che nel 1896 costituivano il primo indice Dow Jones solamente General Electric ha resistito quasi fino a oggi (è stata infatti sostituita da Walgreens Boots Alliance nel 2018). Delle 12 aziende più grandi al mondo nel 1912 nessuna si ritrova nella stessa classifica relativa al 2018 (Tabella 8.2). E la durata si sta accorciando: se nel 1935 le aziende restavano mediamente nell'indice S&P 500 per 90 anni, nel 1958 gli anni erano diventati 61, mentre dal 2011 la permanenza media è scesa addirittura a 18 anni.

La scomparsa di grandi aziende riflette parzialmente l'ascesa di nuovi settori – in particolare il settore delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione (Ict) – ma anche il fallimento delle imprese consolidate nel tentativo di adattarsi ai cicli di vita dei propri settori.

Sebbene il percorso di evoluzione settoriale possa essere previsto, fasi diverse del ciclo di vita richiedono risorse e competenze diverse. Le imprese innovative che fanno da apripista nella creazione di un nuovo settore non sono le stesse che ne consolidano lo sviluppo.

Le competenze, la mentalità e le abilità necessarie per la scoperta e l'invenzione non solo sono *diverse* da quelle necessarie per la commercializzazione, sono anche spesso in *conflitto*. Ciò significa che le imprese capaci di innovare sono meno adatte alla commercializzazione, e viceversa<sup>304</sup>.

1912	Miliardi di dollari	2018	Miliardi di dollari
Us Steel	0,74	Apple	876
Exxon	0,39	Alphabet	737
J&P Coates	0,29	Microsoft	658
Pullman	0,2	Amazon	567

<sup>304</sup> C. Markides e P. Geroski, *Colonizers and Consolidators: The Two Cultures of Corporate Strategy*, in «Strategy and Business», vol. 32, 2003, pp. 46-55 (p. 48).

Royal Dutch Shell	0,19	Facebook	511
Anaconda	0,18	Tencent	496
General Electric	0,17	Berkshire Hathaway	488
Singer	0,17	Alibaba	441
American Brands	0,17	Johnson & Johnson	376
Navistar	0,16	JP Morgan Chase	371
Bat	0,16		
De Beers	0,16		

*Tabella 8.2. Le maggiori imprese al mondo in termini di capitalizzazione di mercato (1912 e 2018).*

Fonte: L. Hannah, Marshall's «Trees» and the Global «Forest»: Were «Giant Redwoods» Different?, in N.R. Lamoreaux, D.M.G. Raff e P. Termin (a cura di), Learning By Doing in Markets, Firms and Countries, Chicago, Ill., The University of Chicago Press, 1999, pp. 253-294; «Financial Times», 3 gennaio 2018.

In genere una start-up che commercializza una tecnologia in un nuovo settore viene comprata da un'impresa consolidata che opera in aree di business contigue. La seconda offre alla prima risorse finanziarie e competenze funzionali necessarie per la sua crescita. Nel settore delle biotecnologie vegetali le prime imprese furono start-up forti nella ricerca scientifica, come Calgene, Cetus Corporation, Dna Plant Technologies e Mycogen. Nel 2018 i principali produttori di semi geneticamente modificati erano Bayer (che ha acquisito Monsanto), ChemChina (che ha acquisito Syngenta) e DowDuPont, tutte imprese chimiche consolidate da tempo. Ovviamente, alcune start-up riescono a sopravvivere alle turbolenze del settore diventandone leader: Google, Cisco Systems e Facebook sono casi esemplari. Geoffrey Moore, descrivendo la transizione di una start-up dalla fase di avvio, in cui i pochi clienti sono *early adopters*, alla fase in cui consolida il proprio business e soddisfa le esigenze di una larga fetta di clientela, ha coniato l'espressione «attraversare il burrone» (*crossing the chasm*)<sup>305</sup>.

<sup>305</sup> Cfr. G. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, New York, HarperCollins, 1991; trad. it. *Attraversare il burrone. Promuovere e vendere prodotti high tech ai clienti del largo mercato*, Milano, Franco Angeli, 2003.

Nella gran parte dei nuovi settori è presente un mix di aziende start-up (entranti *de novo*) e aziende consolidate che hanno diversificato la propria offerta da altri settori (entranti *de alio*). Quali di questi attori avrà più successo dipende da quanto la flessibilità e il vantaggio imprenditoriale delle start-up incideranno di più o di meno delle maggiori competenze e risorse a disposizione delle aziende consolidate. Il che poi dipende da quanto le risorse e le competenze richieste dal nuovo settore siano simili a quelle presenti nel settore esistente. Se la distanza è breve, allora gli entranti *de alio* sono in vantaggio: nel settore automobilistico, ciclistico, del trasporto e della produzione di motori tendevano a essere loro i migliori<sup>306</sup>; la produzione di televisori fu dominata da aziende precedentemente impegnate nella produzione di radio<sup>307</sup>.

Molte start-up sfruttano le risorse e le competenze delle aziende consolidate. Una proporzione sempre più alta di nuove imprese è creata da ex dipendenti di imprese che operano nello stesso settore. Nella Silicon Valley l'origine della maggior parte delle aziende di semiconduttori, inclusa Intel, è da rinvenire nei laboratori della Shockley Semiconductor, pioniera nei circuiti integrati<sup>308</sup>. Le aziende consolidate sono spesso importanti investitori che scommettono sulle nuove imprese. Tra coloro che hanno investito in Uber ci sono il gigante cinese di Internet Baidu e i fondatori di Amazon, Napster e Yelp.

## QUADRO 8.2.

### **Un sistema di business fortemente integrato rende il cambiamento pericoloso: la storia di Liz Claiborne**

Durante gli anni '80 del secolo scorso Liz Claiborne divenne stilista, produttrice e rivenditrice di grande successo di abbigliamento per donne in carriera. La carta vincente della Liz Claiborne Inc. era una strategia che combinava strettamente scelte relative a funzioni e attività.

---

<sup>306</sup> Cfr. S. Klepper, *The Capabilities of New Firms and the Evolution of the Us Automobile Industry*, in «Industrial and Corporate Change», vol. 11, n. 4, 2002, pp. 645-666.

<sup>307</sup> Cfr. Id. e K.L. Simons, *Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the Us Television Receiver Industry*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, nn. 10-11, 2000, pp. 997-1016.

<sup>308</sup> Cfr. D.A. Kaplan, *The Silicon Boys and Their Valley of Dreams*, New York, HarperCollins, 1999.

- Il design era basato su un sistema di colori numerati che richiamava «gruppi concettuali» di indumenti diversi che potevano essere mischiati all'occorrenza.
- I negozi erano incoraggiati a riservare uno spazio alle collezioni Liz Claiborne. I consulenti della Liz Claiborne visitavano tali negozi per formare gli addetti alla vendita e assicurarsi che le collezioni fossero esposte correttamente.
- I rivenditori non potevano acquistare singole linee di abbigliamento; erano costretti a comprare l'intero gruppo concettuale e non potevano effettuare più di un ordine a stagione (non potevano dunque riordinare).
- La maggior parte della produzione era esternalizzata nel Sud-Est asiatico.
- Per creare un contatto ravvicinato con i clienti la Liz Claiborne organizzava sfilate all'interno dei negozi, in modo che i potenziali clienti potessero visionare le ultime collezioni, e profilava i consumatori sondando le loro preferenze già nei punti vendita.
- Al posto del convenzionale ciclo di prodotto a quattro stagioni (fasi) la Liz Claiborne aveva optato per un ciclo a sei stagioni (fasi).

Durante gli anni '90 la performance della Liz Claiborne ebbe un improvviso declino, dovuto al fatto che stava velocemente prendendo piede la moda di indossare vestiti più casual sul posto di lavoro. Inoltre, ragioni finanziarie spingevano i negozi a essere meno disposti a comprare intere collezioni. Il risultato fu che la Liz Claiborne concesse ai rivenditori la possibilità di riordinare. Tuttavia, una volta che questi ultimi poterono frazionare gli ordini in una serie di miniordini, che oltre a essere più piccoli erano anche più frequenti, l'intero sistema della Liz Claiborne iniziò a vacillare, non potendo reagire prontamente e incapace di adattarsi al modello a ciclo rapido sempre più dominante nel commercio dell'abbigliamento. Nel 1994 fu nominato un nuovo amministratore delegato che ricostruì completamente il business, basato su modelli dal look più casual, sulla flessibilità delle collezioni (seppur ancora con una «carta colore» comune) e su una filiera più corta, con la maggior parte della produzione localizzata in Centro e Nord America.

*Fonte:* N. Siggelkow, *Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall and the Renaissance of Liz Claiborne*, in «Academy of Management Journal», vol. 44, n. 4, 2001, pp. 838-857.

### **8.2.3 Gestire il cambiamento tecnologico**

La concorrenza tra start-up e aziende consolidate non è un aspetto esclusivo delle prime fasi di vita di un settore: è continua. La minaccia che i nuovi entranti pongono agli attori consolidati è più grande durante momenti di cambiamento tecnologico, soprattutto quando la nuova tecnologia è «distruttiva per le competenze», «architetturale» o «dirompente».

► **Influenza del cambiamento tecnologico sulle competenze.** Alcuni cambiamenti tecnologici costituiscono una minaccia per le risorse e le competenze delle aziende consolidate. Addirittura, secondo Michael L. Tushman e Philip Anderson sono «distruttivi per le competenze». Altri cambiamenti sono «stimolanti per le competenze», preservando, e in alcuni casi rafforzando, quelle delle aziende esistenti<sup>309</sup>. L'orologio al quarzo ha minato radicalmente la base di competenze dei costruttori d'orologi meccanici. Al contrario, la turboventola, che ha rappresentato un notevole avanzamento nella tecnologia del motore a reazione, ha rafforzato la base di competenze dei produttori di motori per aerei.

► **Innovazione dell'architettura e delle componenti.** La facilità o meno con cui le imprese consolidate si adattano all'innovazione dipende dall'impatto della tecnologia che si può verificare a livello dell'architettura e delle componenti. Le innovazioni che cambiano l'architettura complessiva di un prodotto creano grandi difficoltà alle imprese consolidate perché un'innovazione architettonica richiede una riconfigurazione generale della strategia e del sistema di attività dell'azienda<sup>310</sup>. Nel settore automobilistico il motore ibrido è stato un'innovazione importante, ma non ha richiesto una pesante riconfigurazione della progettazione e della produzione di

---

<sup>309</sup> M.L. Tushman e P. Anderson, *Technological Discontinuities and Organizational Environment*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 31, n. 3, 1986, pp. 439-465 (p. 442).

<sup>310</sup> Cfr. R.M. Henderson e K.B. Clark, *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 35, n. 1, 1990, pp. 9-30.

un'auto. Il motore elettrico a batteria invece è un'innovazione architettonica, in quanto richiede la riprogettazione dell'intera automobile e la creazione *ex novo* del sistema di ricarica. In molti settori del commercio elettronico – acquisti di prodotti alimentari e servizi bancari – Internet ha reso necessaria un'innovazione a livello delle componenti (la rete forniva un nuovo canale di distribuzione per prodotti già esistenti). Di conseguenza, le catene di supermercati o le banche già affermate, con i loro modelli di business che consentivano di interagire con il cliente sia in modo tradizionale sia attraverso strumenti elettronici, hanno dominato le vendite degli alimenti e i servizi finanziari. L'ascesa della Boeing durante gli anni '60 del secolo scorso, fino a diventare il produttore leader nel trasporto aereo, fu possibile, *in primis*, perché l'azienda riconobbe che il motore a reazione era un'innovazione architettonica, che implicava quindi la riprogettazione degli aerei<sup>311</sup>.

► **Tecnologie dirompenti.** Clay M. Christensen distingue:

- nuove tecnologie *di rafforzamento*, cioè che arricchiscono le caratteristiche di performance già presenti;
- nuove tecnologie *di rottura*, cioè che incorporano caratteristiche di performance diverse da quelle disponibili al momento<sup>312</sup>.

Le navi a vapore, inizialmente, erano lente, più costose e meno affidabili delle navi a vela. I principali costruttori di navi che decisero per il passaggio al vapore andarono incontro a fallimento perché i loro clienti più importanti, le compagnie navali transoceaniche, rimasero fedeli alla vela fino agli ultimi decenni dell'Ottocento. Il motore a vapore fu usato principalmente per vie d'acqua interne, dove non si può contare su venti costanti. Dopo diversi decenni di graduale sviluppo in questi mercati di nicchia, le navi a vapore furono capaci di battere la concorrenza delle navi a vela nelle rotte oceaniche. Nel settore dei supporti di memoria su disco per personal computer, alcune innovazioni tecnologiche – come le testine a

---

<sup>311</sup> *Ibidem*, p. 17.

<sup>312</sup> Cfr. J. Bower e C.M. Christensen, *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1995, pp. 45-53.

film sottile o i rivestimenti di ossido di ferro del disco sparsi più finemente – hanno rafforzato il criterio di performance dominante, la densità di registrazione, rinsaldando le posizioni di mercato dei leader del settore.

Altre tecnologie per supporti di memoria – in particolare le nuove generazioni di prodotti con dischi di diametro inferiore – hanno avuto un impatto dirompente: le imprese consolidate lanciavano i dischi di nuova dimensione con un ritardo medio di due anni rispetto alle aziende nuove arrivate, finendo solitamente per perdere la propria leadership di settore<sup>313</sup>. Tali dischi avevano minore capacità di immagazzinare dati e incontravano la resistenza dei principali clienti. Così, il lettore per dischi da 3,5 pollici venne introdotto da Connor Peripherals (principalmente per i computer laptop), ma in origine fu rifiutato dalla leader di settore Seagate. Nel giro di tre anni il rapido sviluppo del disco da 3,5 pollici aveva reso quello da 5,25 pollici obsoleto<sup>314</sup>.

### 8.3 La gestione del cambiamento strategico

In che modo le imprese possono adattarsi ai mutamenti intervenuti nel loro ambiente dati i numerosi ostacoli che il cambiamento organizzativo deve superare e le difficoltà che le stesse imprese incontrano nella gestione di tecnologie dirompenti e dell’innovazione architetturale e delle componenti? Le fonti dell’inerzia organizzativa sono tante, così come le teorie e i metodi che si interessano al cambiamento organizzativo. Fino agli anni ’80 del secolo scorso la maggior parte degli approcci al cambiamento organizzativo era basata sulle scienze comportamentali e attribuiva importanza a iniziative decentralizzate e di tipo *bottom-up*. I sistemi sociotecnici sottolineavano la necessità per i sistemi sociali di adattarsi alle esigenze imposte dalle nuove tecnologie<sup>315</sup>, mentre lo **sviluppo**

---

<sup>313</sup> Cfr. C.M. Christensen, *The Innovator’s Dilemma*, ed. riv., New York, HarperCollins, 2000; trad. it. *Il dilemma dell’innovatore*, Milano, Franco Angeli, 2001.

<sup>314</sup> *Ibidem*.

<sup>315</sup> Cfr. W.A. Pasmore, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, New York, Wiley, 1988.

**organizzativo** (*organizational development*) dava risalto alle dinamiche di gruppo e al ruolo degli *agenti di cambiamento*<sup>316</sup>. Più di recente la gestione del cambiamento è diventata un tema centrale della ricerca e della pratica manageriali. In questo paragrafo si passeranno in rassegna quattro approcci per la gestione del cambiamento strategico. In primo luogo, si tratterà della doppia sfida del gestire l'oggi e, al contempo, prepararsi al domani e si discuteranno le potenzialità dell'*ambidestrismo organizzativo*. In secondo luogo, si esamineranno gli strumenti gestionali per contrastare l'*inerzia organizzativa*. In terzo luogo, si esploreranno le modalità con cui le aziende sviluppano *nuove competenze*. In quarto luogo, si discuterà del ruolo e della natura delle *competenze dinamiche*. Infine, si esaminerà l'aspetto della gestione della conoscenza.

### 8.3.1 Strategie duali e ambidestrismo organizzativo

Nel [capitolo 1](#) si è appreso che la strategia prevede due dimensioni principali: posizionarsi per il presente e adattarsi per il futuro. Conciliare i due orientamenti è difficile. Derek F. Abell sostiene che «gestire per mezzo di strategie duali» – cioè «prestare la massima attenzione ai fattori critici per il successo a breve termine» e, al contempo, «cambiare il business anticipando il futuro» – sia il dilemma più grande che i manager esperti (senior manager) devono affrontare<sup>317</sup>.

Abell sostiene che strategie duali richiedono sistemi di pianificazione duali:

- una *pianificazione di breve termine*, che si focalizzi sulla coerenza strategica e sui risultati in un orizzonte temporale di uno o due anni;
- una *pianificazione di lungo termine*, per sviluppare una visione, dare nuova forma al portafoglio aziendale, ridefinire e riposizionare i singoli business, sviluppare nuove competenze e riprogettare le strutture organizzative su un periodo di cinque o più anni.

---

<sup>316</sup> Cfr. W.G. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins, and Perspective*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969; trad. it. *Lo sviluppo organizzativo. Natura, origini e prospettive*, Milano, Etas Kompass, 1972.

<sup>317</sup> D.F. Abell, *Managing with Dual Strategies*, New York, The Free Press, 1993, p. 3; trad. it. *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1994.

Tale sfida, sintetizzabile in «competere oggi per prepararsi al domani», è strettamente vicina al trade-off sfruttamento/esplorazione (*exploitation/exploration*) discusso a proposito dell'inerzia organizzativa. Charles O'Reilly e Michael L. Tushman usano l'espressione **ambidestrismo organizzativo** (*organizational ambidexterity*) per indicare la capacità delle imprese di conciliare esplorazione e sfruttamento. L'impresa ambidestra è «capace, allo stesso tempo, di sfruttare le competenze esistenti e di esplorare nuove opportunità»<sup>318</sup>. Un'impresa può seguire due approcci per raggiungere l'ambidestrismo organizzativo: quello *strutturale* e quello *contestuale*.

► **Ambidestrismo strutturale:** prevede che si creino unità organizzative dedicate ad attività esplorative separate dalle principali attività operative dell'impresa<sup>319</sup>.

- Ibm ha sviluppato il proprio personal computer in un'unità separata situata in Florida, lontano dal suo quartier generale di New York. Uno dei suoi massimi dirigenti (e «padre fondatore» del Pc Ibm), Bill Lowe, sostenne che questa separazione fu cruciale per la creazione di un sistema di business radicalmente differente da quello verticalmente integrato adottato da Ibm per le principali attività<sup>320</sup>.
- Il programma *GameChanger* della Shell è stato creato per permettere lo sfruttamento di innovazioni e iniziative imprenditoriali che all'interno del rigido e complesso sistema finanziario e organizzativo della Shell sarebbero state soffocate<sup>321</sup>.

La sfida principale è legata alla possibilità che le iniziative promosse all'interno dell'«unità esplorativa» possano cambiare l'organizzazione nel suo insieme. Nel centro di ricerca di Palo

---

<sup>318</sup> C.A. O'Reilly III e M.L. Tushman, *The Ambidextrous Organization*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 2004, pp. 74-81 (p. 80).

<sup>319</sup> Cfr. C.M. Christensen e M. Overdorf, *Meeting the Challenge of Disruptive Change*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 2000, pp. 66-76.

<sup>320</sup> Cfr. T. Elder, *Lessons from Xerox and Ibm*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 1989, pp. 66-76.

<sup>321</sup> Cfr. R. Conser, *Shell GameChanger: A Safe Place to Get Crazy Ideas Started*, Management Innovation eXchange, gennaio, 2013, <https://www.managementexchange.com/story/shell-game-changer> (ultimo accesso maggio 2020).

Alto della Xerox sono state sviluppate molte delle innovazioni che tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso hanno rivoluzionato i personal computer. Tuttavia, poche di queste innovazioni sono state sfruttate dalla Xerox<sup>322</sup>. In modo simile, l'innovativo sistema di gestione messo a punto dalla sua divisione Saturno non contribuì a far diventare General Motors «un diverso tipo di casa automobilistica»<sup>323</sup>.

► **Ambidestrismo contestuale:** prevede che le stesse unità organizzative e gli stessi membri dell'impresa persegua no sia attività di sfruttamento sia attività di esplorazione.

- I dipendenti della Oticon, produttrice danese di apparecchi acustici, sono stati incoraggiati a innovare e a essere creativi, ma, al contempo, è stato chiesto loro di riservare la medesima attenzione ai prodotti esistenti<sup>324</sup>.
- Attraverso lo slogan «Innovation from Everyone, Everywhere», Whirlpool ha cercato di innovare la propria organizzazione<sup>325</sup>.

Il problema dell'ambidestrismo contestuale è che i sistemi amministrativi e i comportamenti individuali necessari per uno sfruttamento efficiente sono incompatibili con quelli richiesti per l'esplorazione.

### 8.3.2 Contrastare l'inerzia organizzativa

Quali fattori esasperano episodi di cambiamento radicale, se il cambiamento organizzativo avviene attraverso un processo in cui periodi di stabilità sono interrotti da momenti di intensa turbolenza? Le ristrutturazioni aziendali, che prevedono cambiamenti simultanei nella strategia, nella struttura, nei sistemi di gestione e nel top management, seguono in genere a

---

<sup>322</sup> Cfr. A. Rao, *Lab Inventors: A Case Study on Xerox Parc and its Innovation Machine (1969-83)*, in Id. e P. Scaruffi, *A History of Silicon Valley. The Largest Creation of Wealth in the History of the Planet: A Moral Tale*, Palo Alto, Calif., Omniware, 2013, cap. 13.

<sup>323</sup> P. Jonsson, *Saturn: Why One of Detroit's Brightest Hopes Failed*, in «The Christian Science Monitor», 10 ottobre 2009, <https://www.csmonitor.com/Business/2009/1001/saturn-why-one-of-detroits-brightest-hopes-failed> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>324</sup> Cfr. G. Verona e D. Ravasi, *Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation*, in «Industrial and Corporate Change», vol. 12, n. 3, 2003, pp. 577-606.

<sup>325</sup> Intervista a Nancy T. Snyder, vicepresidente di Whirlpool per lo sviluppo della leadership e della competenza strategica, in «Business Week», 6 marzo 2006. Cfr. anche Id. e D.L. Duarte, *Unleashing Innovation: How Whirlpool Transformed an Industry*, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 2008, in part. cap. 6.

periodi di risultati deludenti. Ad esempio, nel 1986 i principali produttori di petrolio e di metano hanno dovuto attuare ristrutturazioni di grande portata a seguito del crollo del prezzo del petrolio<sup>326</sup>. Nel 2017 colossi del calibro di Unilever, Procter & Gamble e Nestlé avviarono imponenti programmi di ristrutturazione in risposta a vendite stagnanti, redditività in declino e minacce di acquisizione. Per il top management la sfida è quella di intraprendere un cambiamento su larga scala prima che risultati deludenti mettano pressione sull'azienda. Ciò potrebbe richiedere l'abbandono delle credenze che hanno portato i dirigenti a scegliere la strategia seguita fino a quel momento. Il fallimento di Polaroid nell'adattarsi all'immagine digitale, nonostante le elevate competenze in tale campo, può essere attribuito all'immutabilità del sistema di credenze del top management rispetto all'azienda e alla sua strategia<sup>327</sup>.

► **Creazione della percezione di uno stato di crisi.** Le crisi possono creare le condizioni per il cambiamento strategico perché favoriscono l'allontanamento dell'impresa dallo *status quo*. Il problema è che nel momento in cui l'azienda si ritrova coinvolta seriamente in una crisi può essere già troppo tardi. Per questo, uno strumento utile per avviare il cambiamento è la creazione della percezione di una crisi imminente, in modo che le misure necessarie possano essere implementate molto prima che una vera crisi si manifesti. Alla General Electric, anche quando l'azienda registrava profitti da record, uno dei suoi migliori Ceo, Jack F. Welch, riusciva a convincere i dipendenti della necessità di cambiare per difendersi dalle minacce in arrivo. Il motto di un altro grande Ceo, Andy S. Grove, «Solo il paranoico sopravvive», ha aiutato Intel a mantenere una continua tensione verso il miglioramento e lo sviluppo nonostante il dominio incontrastato del mercato dei microprocessori per personal computer.

► **Fissazione di obiettivi sempre più ambiziosi.** Un approccio alternativo per reagire all'inerzia organizzativa è

---

<sup>326</sup> Cfr. R. Cibin e R.M. Grant, *Restructuring among the World's Leading Oil Companies*, in «British Journal of Management», vol. 7, n. 4, 1996, pp. 283-308.

<sup>327</sup> Cfr. M. Tripsas e G. Gavetti, *Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, nn. 10-11, 2000, pp. 1147-1161.

mettere pressione continua all’organizzazione fissando obiettivi di performance via via più ambiziosi. Questi obiettivi, benché di difficile raggiungimento, possono incoraggiare la creatività e lo spirito di iniziativa, evitando o distogliendo da pericolose forme di autocompiacimento, e sono normalmente di tipo quantitativo e orientati al breve termine. Tuttavia, sono anche legati a obiettivi di lungo termine. Dichiarazioni o affermazioni sulla visione e sugli intenti strategici dell’azienda hanno un ruolo chiave nel creare un diffuso senso dell’ambizione e la forte condivisione di un fine organizzativo. Queste idee sono ben esemplificate dalle già citate ([cap. 1, par. 4.2](#)) parole di Jerry I. Porras e Jim C. Collins: «Grandi, emozionanti, audaci obiettivi»<sup>328</sup>. Il successo della Apple nell’introduzione di nuovi modelli che fossero «follemente grandi» deve molto all’imposizione da parte di Steve Jobs di obiettivi apparentemente irraggiungibili ai team di sviluppatori di prodotto. Per l’iPod Jobs insistette fortemente sul fatto che doveva poter contenere migliaia di canzoni, avere una batteria che durasse più di quattro ore ed essere più piccolo e più sottile di qualunque lettore Mp3 esistente<sup>329</sup>.

► **Iniziative aziendali quali catalizzatori di cambiamento.** Gli amministratori delegati incontrano dei limiti nella possibilità di avviare e implementare il cambiamento. Tuttavia, combinando sia leadership autoritaria sia leadership carismatica, possono portare avanti specifiche iniziative capaci di grande impatto. Le iniziative patrocinate dall’amministratore delegato sono efficaci nel diffondere nell’organizzazione il cambiamento strategico, le *best practices* e le innovazioni di gestione. Jack F. Welch, Ceo di General Electric, è stato particolarmente abile nell’utilizzare le iniziative aziendali ai fini del cambiamento organizzativo. Tali iniziative erano costruite attorno a slogan facili da comunicare e avvincenti, come: «Sii il numero 1 o il numero 2 del tuo settore», «Sii il motore della crescita della Ge», «Essere senza confini», «Sei sigma» e

---

<sup>328</sup> Dal titolo del cap. 5, *Big Hairy Audacious Goals*, del loro volume, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperCollins, 1994.

<sup>329</sup> Cfr. H.H. Yu, *Decoding Leadership: How Steve Jobs Transformed Apple to Spearhead a Technological Informal Economy*, in «Journal of Business and Management», vol. 19, n. 1, 2013, pp. 33-44.

«Distruggi-il-tuo-business-dot-com». I dirigenti possono avere un grande impatto anche attraverso azioni simboliche. Un momento chiave nella trasformazione di una fabbrica di condizionatori di Qingdao in Haier, una delle più grandi aziende di elettrodomestici al mondo, è stato quando il suo attuale amministratore delegato, Zhang Ruimin, prese a martellate i condizionatori difettosi di fronte ai lavoratori<sup>330</sup>.

► **Riorganizzazione della struttura aziendale.** Attraverso la riorganizzazione della struttura il top management può redistribuire potere, ruoli direzionali e introdurre nuova linfa nell'organizzazione. Una delle ultime azioni significative di Steve A. Ballmer come amministratore delegato di Microsoft prima di andare in pensione nell'agosto del 2013 è stata quella di riorganizzarne la struttura divisionale in modo da minare i tradizionali centri di potere e facilitare la transizione dell'azienda verso una struttura integrata. L'investitore attivista Nelson Peltz ha spinto la Procter & Gamble a riorganizzarsi intorno a tre unità operative in modo da frammentare il potere aziendale e stimolare innovazione ed efficienza<sup>331</sup>.

Alla General Electric il tentativo da parte di Jeff Immelt di rendere l'organizzazione più flessibile e il clima più collaborativo è stato accompagnato dalla ristrutturazione delle cinque principali divisioni avvenuta tra il 2002 e il 2014. Cambiamenti periodici nella struttura organizzativa possono stimolare l'esplorazione e le iniziative dei livelli periferici dell'azienda e allo stesso tempo incoraggiarne lo sfruttamento dei risultati<sup>332</sup>. Per raggiungere l'equilibrio tra i benefici dell'integrazione e quelli della flessibilità può essere necessario oscillare fra periodi di decentralizzazione e altri di accentramento<sup>333</sup>.

---

<sup>330</sup> Cfr. T. Khanna, K. Palepu e P. Andrews, *Haier: Taking a Chinese Company Global in 2011*, Harvard Business School, Case n. 712-408, 2011.

<sup>331</sup> Cfr. D. Benoit, *P&G vs. Nelson Peltz: The Most-Expensive Shareholder War Ever*, in «The Wall Street Journal», 8 ottobre 2017.

<sup>332</sup> Cfr. N. Siggelkow e D.A. Levinthal, *Escaping Real (Non-Benign) Competency Traps: Linking the Dynamics of Organizational Structure to the Dynamics of Search*, in «Strategic Organization», vol. 3, n. 1, 2005, pp. 85-115.

<sup>333</sup> Cfr. J.A. Nickerson e T.R. Zenger, *Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice*, in «Organization Science», vol. 13, n. 5, 2002, pp. 547-567.

► **Nuova leadership.** Se il cambiamento strategico è ostacolato o, addirittura, impedito dall'aderenza del management a credenze oramai superate o se nei vari team non vi è sufficiente dialettica o apertura nei confronti di nuovi schemi strategici, allora può essere necessario un outsider per guidare il cambiamento. L'evidenza empirica mostra che i risultati ottenuti da amministratori delegati di provenienza interna ovvero esterna all'azienda sono contraddittori. Tuttavia, se un'organizzazione sta avendo risultati deludenti, un amministratore delegato scelto all'esterno dell'impresa tende ad avere maggiore efficacia nel guidare il cambiamento rispetto alla designazione di un membro che ne fa già parte<sup>334</sup>. Certamente, lo scoglio della crisi contro cui si è infranta Uber Technologies nel 2017 ha fatto sì che divenisse essenziale nominare un nuovo amministratore delegato estraneo al management già in forza.

► **Analisi degli scenari.** Adattarsi al cambiamento significa anticipare il cambiamento. Tuttavia, predire il futuro è pericoloso, se non impossibile. «Solo uno sciocco farebbe previsioni, soprattutto in merito al futuro», diceva Samuel Goldwyn, magnate dell'industria cinematografica americana. L'incapacità di prevedere, però, non significa che non possa essere utile riflettere su ciò che può verificarsi in futuro. L'*analisi degli scenari* costituisce un approccio sistematico per riflettere sulle possibili evoluzioni future della situazione corrente. Non è una tecnica previsionale, ma un processo di pensiero e comunicazione sul futuro basato sulle informazioni e sulla competenza maturata.

Herman Kahn, uno dei pionieri della messa a punto di questa tecnica presso la Rand Corporation, ha definito gli *scenari* come «sequenze ipotetiche di eventi create allo scopo di concentrare l'attenzione sui processi causali e sui punti decisionali»<sup>335</sup>. L'approccio degli *scenari multipli* delinea diverse prospettive,

---

<sup>334</sup> Cfr. A. Karaevil e E. Zajac, *When an Outsider Ceo a Good Choice?*, in «Mit Sloan Management Review», vol. 53, n. 4, 2012, pp. 15-17; A. Falato e D. Kadyrzhanova, *Ceo Successions and Firm Performance in the Us Financial Industry*, Feds Working Paper n. 79, 2012.

<sup>335</sup> H. Kahn e A.J. Wiener, *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*, New York, Macmillan, 1967, p. 6. Per una guida all'uso degli scenari nella formulazione della strategia cfr. K. Van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, New York, Wiley, 2005.

distinte e internamente coerenti, di come potrebbe apparire il futuro a una distanza di tempo compresa tra i cinque e i venticinque anni. Il suo valore consiste nella combinazione di un ampio spettro di fattori economici, tecnologici, demografici e politici in opzioni alternative di come il futuro potrebbe evolvere. L'analisi degli scenari può essere quantitativa o qualitativa (oppure può essere un mix di entrambe):

- l'*analisi quantitativa* fa ricorso a modelli e simulazioni per identificare e distinguere tutti i possibili esiti;
- l'*analisi qualitativa* descrive generalmente gli scenari in forma narrativa e può essere particolarmente utile per stimolare le competenze analitiche e l'immaginazione di chi deve prendere decisioni.

L'analisi degli scenari è usata dalle imprese per esplorare la probabile evoluzione del settore, per esaminare gli sviluppi dei mercati di particolari paesi e per riflettere sull'impatto di nuove tecnologie. Tuttavia, come nella maggior parte delle tecniche di strategia, il suo valore non risiede nei risultati, ma nel processo. L'analisi degli scenari è un potente strumento per comunicare idee e intuizioni differenti, valutare in maniera esplicita convinzioni e assunti di norma adottati implicitamente, generare e sopesare strategie alternative, incoraggiare modi di pensare più flessibili e influenzare l'emergere di consenso. Osservando la performance di una strategia in diversi scenari è possibile identificare le strategie più affidabili e costringere i manager a farsi una serie di domande del tipo «e se succedesse questo... o quest'altro...?» per poi elaborare un ventaglio di risposte alternative. Il [quadro 8.3](#) descrive l'utilizzo dell'analisi degli scenari presso la Shell.

### QUADRO 8.3.

#### Lo sviluppo degli scenari multipli presso Shell

Fin dal 1967 la Royal Dutch Shell ha utilizzato l'analisi degli scenari come base della pianificazione strategica di lungo termine. Uno dei suoi ex presidenti, Mike Pocock, ha osservato: «Crediamo nella pianificazione che si fonda non su singole previsioni, ma su analisi profonde che identifichino un modello di sviluppo economico, politico e sociale coerente».

L'analisi degli scenari è stata essenziale per la transizione della Shell da una mera e sola produzione di piani all'avvio di un processo di dialogo e apprendimento la cui conseguenza è stata un miglioramento delle decisioni dei manager. Questa linea implica una sfida continua al pensiero dominante all'interno del gruppo, l'incoraggiamento a tenere ampio conto delle influenze esterne e la promozione del coordinamento tra le oltre 200 controllate della Shell.

Gli scenari globali vengono preparati ogni quattro o cinque anni da un team composto da personale di pianificazione a livello di gruppo, top management ed esperti esterni all'azienda. Vengono analizzate le tendenze economiche, politiche, tecnologiche e demografiche su un orizzonte futuro di vent'anni. Nel 2014 la Shell ha identificato due scenari globali per il 2060.

- *Montagne*: un mondo in cui le attuali élite hanno ancora il potere, gestiscono la stabilità e «sbloccano le risorse a cadenze regolari e cautamente, non esclusivamente sulla base delle esigenze determinate dalle forze del mercato. La risultante rigidità del sistema mortifica il dinamismo dell'economia e soffoca la mobilità sociale».
- *Oceani*: un mondo in cui il potere è trasferito dove «vi è una conciliazione tra gli interessi in competizione e regna il compromesso. La produttività economica aumenta sospinta da un'enorme ondata di riforme, nonostante l'erosione della coesione sociale e l'instabilità politica, [...] e la precedenza viene data alle grandi forze spontanee del mercato».

Una volta approvati dal top management, gli scenari vengono diffusi attraverso rapporti, presentazioni, seminari e rappresentano la base di discussione per la strategia di lungo termine delle aree di business e delle unità operative.

In Shell si è perentori nel sostenere che gli scenari non sono semplici previsioni, ma sono il frutto di uno studio accurato e approfondito dei possibili comportamenti futuri di quelle forze che trasformano l'ambiente energetico globale. La validità di tali scenari è comprovata quando stimola quei processi sociali e cognitivi attraverso cui i manager immaginano il futuro. «Sono sviluppati per costringere il management a considerare anche gli

eventi più improbabili». Un suo ex amministratore delegato, Jeroen van der Veer, ha commentato: «L'impegno consiste nell'utilizzare questo strumento per approfondire la comprensione del panorama economico mondiale e realizzare quel cambiamento culturale che è al centro della nostra strategia di gruppo».

Fonte: A. de Geus, *Planning as Learning*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1988, pp. 70-74; P.J.H. Schoemaker, *Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation*, in «Strategic Management Journal», vol. 14, n. 3, 1993, pp. 193-213; Royal Dutch Shell, *New Lens Scenarios: A Shift in Perspective for a World of Transition*, 2014.

### 8.3.3 Lo sviluppo di nuove competenze

In ultima analisi, l'adattamento a un mondo che cambia richiede lo sviluppo di competenze necessarie per rinnovare il vantaggio competitivo. Nel [capitolo 6](#) si è visto che lo sviluppo di competenze organizzative è una parte essenziale dell'implementazione della strategia. Eppure, per le organizzazioni consolidate – sia quelle a scopo di lucro sia quelle non profit – la creazione di nuove competenze rappresenta una sfida avvincente. Per capirne il motivo si deve considerare da dove originino queste competenze.

► **Prime esperienze e «path dependency».** Come evidenziato nella Tabella 8.3, le competenze distintive di un'impresa spesso possono essere fatte risalire alle circostanze prevalenti al momento della sua fondazione e durante il suo primo sviluppo. Sono soggette alla *path dependency* (*dipendenza dal percorso*): in altre parole, le competenze di un'impresa sono determinate dalla sua storia<sup>336</sup>.

Gli esempi della Tabella 8.3 costituiscono degli elementi problematici per i manager delle aziende consolidate: se le competenze di un'impresa si determinano durante le prime fasi della sua esistenza, è allora davvero possibile sviluppare nuove competenze per adattarsi ai cambiamenti? Le competenze incorporate nella struttura e nella cultura dell'organizzazione

---

<sup>336</sup> Cfr. B. Wernerfelt, *Why Do Firms Tend to Become Different?*, in C.E. Helfat (a cura di), *Handbook of Organizational Capabilities*, Oxford, Blackwell, 2006, pp. 121-133.

possono rappresentare degli ostacoli formidabili per lo sviluppo di nuove competenze. In effetti, più le competenze organizzative di un'impresa sono sviluppate, più grandi saranno gli ostacoli. A causa del proprio modello di vendita diretta altamente sviluppato, Dell Computers ha trovato notevoli difficoltà nell'adattarsi alla vendita anche attraverso negozi al dettaglio. Per questo motivo le competenze chiave sono allo stesso tempo rigidità chiave<sup>337</sup>.

Impresa	Competenza distintiva	Origini
Walmart	Gestione della catena del valore	I negozi della Walmart erano in principio collocati in piccoli centri abitati in Arkansas e Oklahoma. Dato che i singoli venditori non erano capaci di sostenere una distribuzione affidabile, Walmart costruì i suoi magazzini e progettò il proprio sistema di distribuzione <i>hub-and-spoke</i>
ExxonMobil	Gestione finanziaria (in particolare, assegnazione di fondi)	Exxon e Mobil facevano entrambe parte del cartello fra varie imprese petrolifere promosso dalla Standard Oil di John D. Rockefeller (da qui Standard Oil Trust). Attraverso partecipazioni finanziarie la Standard Oil del New Jersey controllava tutte le società del gruppo e dal suo smembramento, in ossequio alle norme dello <i>Sherman Act</i> , nacquero, tra le altre, Exxon e Mobil
Royal Dutch Shell	Adattabilità a condizioni locali in oltre 120 paesi	I quartier generali delle originarie società madri erano in Europa e gestivano operazioni che avvenivano a migliaia di chilometri di distanza: la Royal Dutch Petroleum aveva i suoi giacimenti petroliferi in Indonesia; la Shell Transport and Trading acquistava derivati del petrolio in Russia per rivenderli in Estremo Oriente. Entrambe le compagnie svilupparono un'organizzazione altamente decentralizzata e adattabile a condizioni locali
Eni	Stringere relazioni nei paesi ospitanti	Come nuova entrata in un settore in cui le più grandi imprese consolidate controllavano la maggior parte delle riserve mondiali, l'iniziale processo di internazionalizzazione dell'Eni si concretizzò attraverso accordi innovativi di collaborazione con i paesi produttori
Toyota Motor	Produzione snella ( <i>lean production</i> )	La produzione snella – una combinazione di <i>kaizen</i> (il miglioramento continuo), gestione della filiera <i>just-in-time</i> e <i>total quality management</i> – fu sviluppata dopo la Seconda guerra mondiale quando la drammatica carenza di risorse materiali e finanziarie obbligarono Toyota a porre una meticolosa attenzione nell'evitare sprechi e nel minimizzare i lavori incompleti

Tabella 8.3. Le esperienze di un'azienda nei primi anni di vita sviluppano le sue competenze distintive.

<sup>337</sup> Cfr. Leonard-Barton, *Core Capabilities and Core Rigidities*, cit.

► **Sviluppo sequenziale di competenze.** Nel [capitolo 6](#) si è visto che lo sviluppo di nuove competenze richiede la mobilitazione di processi, strutture organizzative e motivazioni. Tuttavia, la mera identificazione delle componenti essenziali delle competenze organizzative non rappresenta una guida univoca per i manager che cercano di incoraggiare la creazione di nuove competenze. Per la maggior parte delle organizzazioni la sfida chiave non è ottenere le risorse necessarie, ma integrare tali risorse creando e sviluppando processi per mezzo della ripetibilità e dell'apprendimento, progettando la struttura, motivando le persone e allineando le nuove competenze con altri aspetti già esistenti. Tale sfida comporta un notevole sforzo per il management. Per questo, un'organizzazione deve limitare lo spettro di competenze da creare in un certo momento. Ciò implica lo sviluppo di competenze in modo sequenziale anziché tutte insieme.

La situazione è complicata dal fatto che si ha una conoscenza limitata di come gestire lo sviluppo delle competenze. Può essere allora d'aiuto concentrarsi non tanto sulle competenze organizzative in quanto tali, ma sullo sviluppo e sulla fornitura di prodotti che utilizzano quelle competenze. La traiettoria temporale di prodotti collegati e sempre più sofisticati permette all'impresa di sviluppare quella *conoscenza integrativa* che è al centro della competenza organizzativa<sup>338</sup>. Si consideri l'approccio di Panasonic per sviluppare competenze manifatturiere nei nuovi mercati:

Le batterie sono necessarie in tutti i paesi, e per questo si vendono facilmente. Anche una forza lavoro poco qualificata può essere in grado di fornire ottimi prodotti, purché messa in condizione di operare utilizzando alcune macchine automatiche di ultima generazione essenziali per la qualità finale. Operare su un prodotto così semplice consente di formare lavoratori, e un più elevato livello di

---

<sup>338</sup> Cfr. C.E. Helfat e R.S. Raubitschek, *Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, nn. 10-11, 2000, pp. 961-979. Lo sviluppo in parallelo di prodotti e competenze è stato anche definito da H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1987; trad. it. *Le risorse invisibili*, Torino, Isedi, 1988, p. 125, con l'espressione «adattamento dinamico delle risorse» (*dynamic resource fit*)

qualificazione permette di ampliare gradualmente la produzione a oggetti che richiedono livelli di tecnologia più elevati, *in primis* le radio e, a seguire, i televisori<sup>339</sup>.

Fondamentale, per un simile approccio sequenziale, è che ciascuno stadio di sviluppo deve essere collegato non solo allo specifico prodotto (o parte di un prodotto) ma anche a un chiaro e ben definito insieme di competenze. Il [quadro 8.4](#) illustra l'approccio sequenziale di Hyundai.

### 8.3.4 Le competenze dinamiche

L'abilità che alcune imprese (Ibm, General Electric, 3M, Toyota e il gruppo Tata) mostrano nel sapersi adattare di volta in volta a nuove circostanze, mentre altre soccombono, suggerisce che la capacità di cambiare è essa stessa una competenza organizzativa. David J. Teece, Gary P. Pisano e Amy Shuen hanno coniato l'espressione «competenze dinamiche» per riferirsi alla «capacità di un'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere rapidamente ai mutamenti degli ambienti con cui interagisce»<sup>340</sup>.

Nonostante non vi sia un consenso generale sulla definizione di «competenze dinamiche», comune a quasi tutte le concezioni è l'idea che siano competenze di «livello superiore», in grado di orchestrare il cambiamento tra le competenze di livello «ordinario» o «operativo». Secondo Teece,

le competenze dinamiche possono essere disaggregate nella capacità di *a)* percepire e adattarsi a opportunità e minacce, *b)* cogliere opportunità e *c)* mantenere competitività attraverso la valorizzazione, la combinazione, la protezione e, quando necessario, la riconfigurazione delle risorse tangibili e intangibili dell'azienda<sup>341</sup>.

Tuttavia, ciò non è di grande aiuto per identificare le competenze dinamiche di un'azienda o di distinguere le «competenze

---

<sup>339</sup> A. Takahashi, *What I Learned from Konosuke Matsushita*, Tokyo, Itsugyo no Nihonsha, 1980, cit. in Itami, *Le risorse invisibili*, cit., p. 53.

<sup>340</sup> Cfr. D.J. Teece, G.P. Pisano e A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», vol. 18, n. 7, 1997, pp. 509-533.

<sup>341</sup> D.J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Entreprise Performance*, in «Strategic Management Journal», vol. 28, n. 13, 2007, pp. 1319-1350 (p. 1325).

dinamiche» dalle «competenze ordinarie». Per facilitare l’identificazione delle competenze dinamiche è quindi utile considerarle come «identificabili, specifici processi»<sup>342</sup> e comportamenti «standardizzati e routinari»<sup>343</sup> (l’opposto rispetto alla capacità di risolvere problemi *ad hoc*).

Ibm è un esempio di come i processi gestionali possano creare competenze dinamiche. Sotto la guida di tre amministratori delegati – Lou Gerstner, Sam Palmisano e Ginni Rometty – il modello di leadership strategica (*Strategic Leadership Model*, Slm) di Ibm comprendeva molti processi ideati per percepire le opportunità e finanziarne lo sviluppo per nuove iniziative di business. Nel capitolo 13 ([quadro 13.5](#)) si delinea il sistema di gestione strategica di Ibm<sup>344</sup>.

#### **QUADRO 8.4.**

#### **Hyundai Motor: sviluppare capacità attraverso il sequenziamento del prodotto**

L’emergere di Hyundai come produttore automobilistico di livello mondiale costituisce un esempio notevole di sviluppo di competenze attraverso una sequenza di fasi concentrate (Figura 8.5). Ogni fase di tale sequenza fu caratterizzata da un preciso obiettivo in termini di esito produttivo, una scadenza temporale ravvicinata, un team di sviluppo con elevata discrezionalità e ampio spazio di manovra, una chiara comprensione delle competenze che dovevano essere sviluppate in ogni fase e un’atmosfera di crisi incipiente in caso di fallimento del progetto.

---

<sup>342</sup> K.M. Eisenhardt e J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, nn. 10-11, 2000, pp. 1105-1121 (p. 1107).

<sup>343</sup> S.G. Winter, *Understanding Dynamic Capabilities*, in «Strategic Management Journal», vol. 24, n. 10, 2003, pp. 991-995 (p. 992).

<sup>344</sup> Cfr. J.B. Harreld, C.A. O'Reilly e M.L. Tushman, *Dynamic Capabilities at Ibm: Driving Strategy into Action*, in «California Management Review», vol. 49, n. 4, 2007, pp. 21-43.

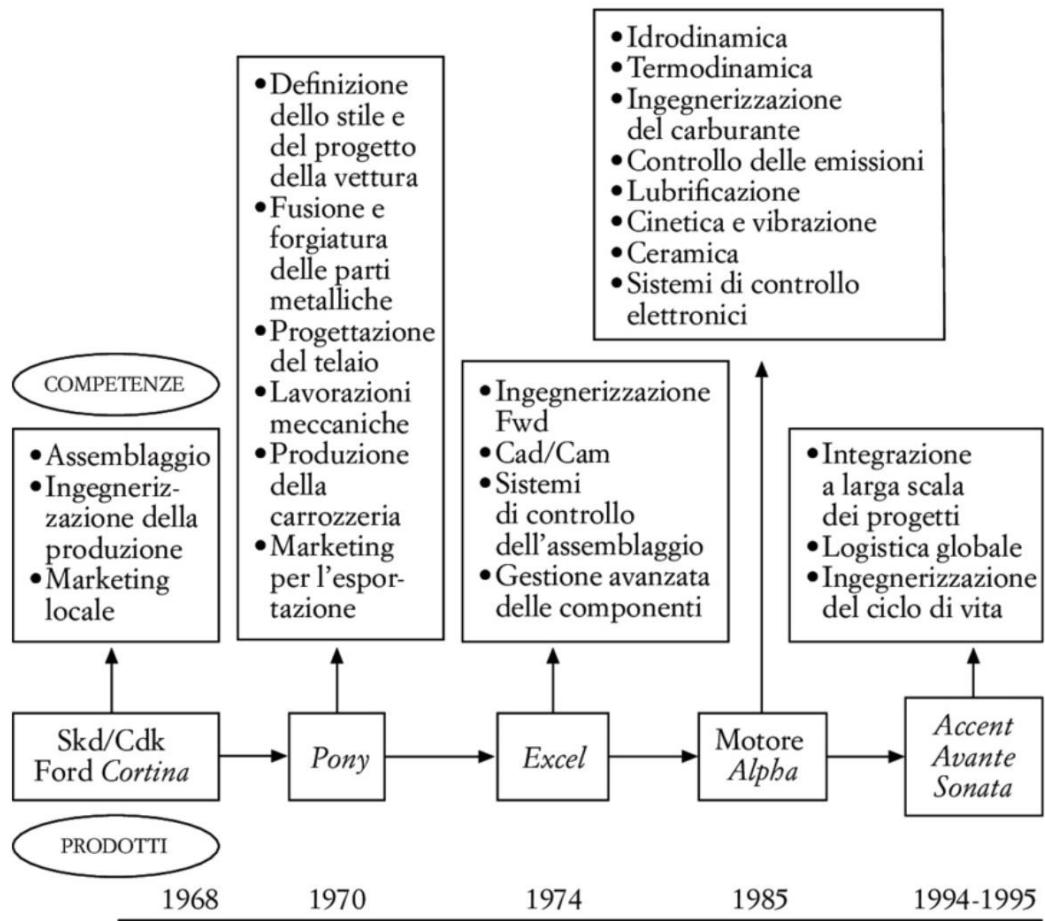


Figura 8.5. Lo sviluppo per fasi in Hyundai Motor (1968-1995).

La prima fase fu la costruzione di un impianto di assemblaggio nel tempo record di 18 mesi per produrre la prima autovettura Hyundai, una Ford *Cortina* importata in formato semismontato (*Semi-Knocked Down*, Skd; o anche completamente smontato, *Completely Knocked Down*, Cdk). Le fasi seguenti coinvolsero prodotti più sofisticati, che richiedevano lo sviluppo di competenze più elevate.

Fonte: L. Kim, *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building and Catching up at Hyundai Motor*, in «Organizational Science», vol. 9, n. 4, 1998, pp. 506-521.

### 8.3.5 Lo sviluppo delle competenze organizzative e la gestione della conoscenza

Fin dall'inizio degli anni '90 del secolo scorso lo sviluppo delle competenze organizzative è stato profondamente influenzato dall'affermarsi di un insieme di concetti e pratiche indicati con l'espressione **gestione della conoscenza** (*knowledge management*)

*management*). Tale espressione comprende una varietà di tecniche e processi organizzativi che condividono la comune caratteristica di interessarsi ai meccanismi di creazione di valore a partire dalla conoscenza<sup>345</sup>. La gestione della conoscenza include molte delle funzioni oramai consolidate di un'organizzazione: ricerca e sviluppo, gestione dell'informazione, formazione dei dipendenti, protezione della proprietà intellettuale e, persino, pianificazione strategica; tuttavia, il loro nucleo è composto:

- dall'utilizzo dell'*information technology* per gestire i processi; in particolare, database, intranet, sistemi esperti e infrastrutture per l'accumulazione, l'analisi e la diffusione dell'informazione;
- dalla promozione dell'apprendimento organizzativo, inclusi il trasferimento delle *best practices*, la pubblicizzazione delle lezioni apprese dalle attività in corso e la condivisione del know-how.

Queste due aree della gestione della conoscenza corrispondono ai due principali tipi di conoscenza, di seguito illustrati<sup>346</sup>.

1. *Conoscenza in genere (knowing about)*: essa è esplicita, comprendendo fatti, teorie e insiemi di istruzioni. La *conoscenza esplicita* può essere comunicata tra individui a un costo marginale trascurabile e attraverso lo spazio e il tempo. Questa capacità di diffondere conoscenza in modo che l'uso che ne fa un individuo non ne precluda l'accesso a un altro significa che la conoscenza esplicita è una forma di *bene pubblico*: una volta creata, può essere replicata da innumerevoli fruitori a un costo molto basso. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione giocano un ruolo fondamentale nell'immagazzinare, analizzare e diffondere conoscenza esplicita.
2. *Know-how*: esso è tacito, coinvolgendo abilità che si esprimono attraverso il loro utilizzo (andare in bicicletta,

---

<sup>345</sup> Cfr. K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, II ed., Cambridge, Mass., The Mit Press, 2011.

<sup>346</sup> Cfr. R.M. Grant, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, in «Strategic Management Journal», vol. 17, n. S2, 1996, pp. 109-122.

suonare il pianoforte). Tale *conoscenza tacita* non può essere direttamente articolata o codificata. Può essere solo osservata nella sua applicazione e acquisita con la pratica. La gestione del know-how avviene attraverso processi di interazione tra gli individui che sono incorporati nelle reti di relazioni sociali dell'organizzazione.

Se la conoscenza esplicita può essere trasferita così facilmente, allora raramente può costituire la base di un vantaggio competitivo duraturo. Può essere resa inaccessibile ai concorrenti solo se protetta da diritti di proprietà intellettuale (brevetti, copyright, segreti industriali) o dal segreto («La formula della Coca-Cola sarà custodita in una cassetta di sicurezza posta in una camera blindata del suo quartier generale di Atlanta sorvegliata da personale armato in forza alla stessa Coca-Cola»). La sfida della conoscenza tacita è opposta. Il ristorante catalano dei fratelli Roca, El Celler de Can Roca, è stato premiato come migliore ristorante del mondo. Se le loro competenze culinarie sono state acquisite con l'intuizione e l'esercizio ripetuto, allora in che modo essi potrebbero trasferire questo know-how ai cuochi e ai gestori del loro nuovo ristorante presso l'Hotel Omm di Barcellona?

<b>Processo della conoscenza</b>	<b>Attività favorevoli</b>	<b>Spiegazione ed esempi</b>
Identificazione della conoscenza	Protezione della proprietà intellettuale Pagine gialle aziendali	Le imprese fanno uno sforzo sempre maggiore per identificare e proteggere la proprietà intellettuale, specialmente i brevetti. <i>Connect</i> di Bp, contenente i dati del personale, permette a ciascun dipendente di identificare abilità ed esperienza degli altri dipendenti dell'organizzazione.
Misurazione della conoscenza	Contabilità del capitale intellettuale	Il sistema di contabilità del capitale intellettuale di Skandia è stato precursore della misurazione e della valutazione della conoscenza a disposizione di un'impresa. Dow Chemicals usa metriche di capitale intellettuale per collegare il proprio portafoglio di brevetti al valore creato per l'azionista.

Ritenzione della conoscenza	Lezioni apprese	Il Center for Lessons Learned dell'esercito degli Stati Uniti distilla i risultati di manovre, battaglie simulate e reali operazioni in linee guida tattiche e procedure raccomandate. La maggioranza delle società di consulenza compie analisi progettuali per non disperdere la conoscenza acquisita durante ciascun progetto.
Trasferimento e condivisione della conoscenza	Database Comunità di pratica Trasferimento di <i>best practices</i>	Le organizzazioni basate su progetti di norma immagazzinano la conoscenza acquisita durante gli incarichi loro assegnati dalla clientela in database consultabili. Le comunità di pratica sono reti informali e auto-organizzate per il trasferimento di conoscenza esperienziale tra dipendenti che condividono gli stessi interessi professionali. Unità diverse tenderanno a sviluppare innovazioni e miglioramenti locali dove le operazioni sono geograficamente più disperse. La metodologia delle <i>best practices</i> è finalizzata all'identificazione e al successivo trasferimento delle pratiche di maggior utilità.
Analisi dei dati	<i>Big data</i>	L'espressione <i>big data</i> si riferisce alla collazione e all'analisi di enormi insiemi di dati, come il milione abbondante di transazioni all'ora di Walmart e la tracciatura telematica quotidiana degli oltre 16 milioni di colli e dei circa 46.000 mezzi di trasporto di Ups.

Tabella 8.4. Pratiche di gestione della conoscenza.

Per creare competenze organizzative il know-how deve essere condiviso all'interno dell'organizzazione. La replicazione della conoscenza in un contesto nuovo richiede che quella conoscenza sia resa esplicita. Tale sistematizzazione è la base dell'incredibile crescita di McDonald's, ma è molto più difficile per un ristorante tre stelle Michelin. Per le società di consulenza la distinzione fra

«conoscenza tacita» (*conoscenza personalizzata*) e «conoscenza esplicita» (*conoscenza sistematizzata*) definisce il modello di business aziendale e rappresenta una caratteristica centrale della strategia<sup>347</sup>. Inoltre, nel permettere la replicazione interna la sistematizzazione facilita però l'imitazione da parte dei concorrenti. Il risultato è un «paradosso della replica»: al fine di utilizzarla per creare competenza organizzativa bisogna replicarla; e la replica è molto più facile se la conoscenza è in forma esplicita<sup>348</sup>.

► **Attività di gestione della conoscenza che favoriscono lo sviluppo di competenze.** La gestione della conoscenza può essere rappresentata come una serie di attività che contribuiscono allo sviluppo delle competenze attraverso la creazione, la ritenzione, l'accesso, il trasferimento e l'integrazione di conoscenza. La Tabella 8.4 elenca diverse pratiche di gestione della conoscenza.

Tuttavia, il contributo della gestione della conoscenza allo sviluppo di competenze nelle organizzazioni riguarda più le intuizioni che la **teoria dell'impresa basata sulla conoscenza** ha dato sui risultati dell'organizzazione e sul ruolo del management che non delle tecniche specifiche. Ad esempio, il modello di creazione di conoscenza di Ikujiro Nonaka offre acute intuizioni sui processi organizzativi attraverso cui la conoscenza viene creata e sul valore determinato dalla conoscenza stessa ([quadro 8.5](#)).

#### **QUADRO 8.5.**

#### **Conversione e replicazione della conoscenza**

La teoria della creazione di conoscenza di Ikujiro Nonaka sostiene che la conversione dalla forma tacita alla forma esplicita e dal livello individuale al livello organizzativo produce una «spirale di conoscenza» in cui la conoscenza a disposizione dell'impresa diventa sempre più vasta e profonda. La conoscenza esplicita, ad esempio, viene internalizzata in conoscenza tacita

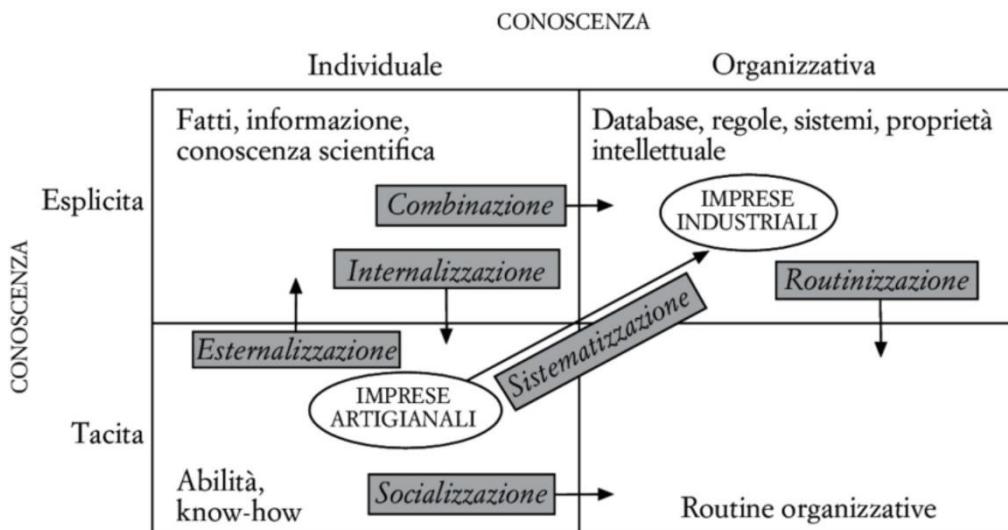
---

<sup>347</sup> Cfr. M.T. Hansen, N. Nohria e T.J. Tierney, *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1999, pp. 106-116.

<sup>348</sup> Cfr. J.W. Rivkin, *Reproducing Knowledge: Replication without Imitation at Moderate Complexity*, in «Organization Science», vol. 12, n. 3, 2001, pp. 274-293.

sotto forma di intuizione, know-how e routine, mentre la conoscenza tacita viene esternalizzata in conoscenza esplicita attraverso l'articolazione e la codifica. La conoscenza si muove anche tra livelli: la conoscenza individuale è combinata nella conoscenza organizzativa; infatti, a sua volta la conoscenza individuale acquista una dimensione sociale nella conoscenza organizzativa.

La conversione della conoscenza è al centro di una fase cruciale dello sviluppo del business: la transizione dall'impresa artigianale basata sulla conoscenza tacita e individuale all'impresa industriale basata sulla conoscenza esplicita e organizzativa. Questa transizione è raffigurata nella Figura 8.6 ed è illustrata dai seguenti esempi.



*Figura 8.6. La conversione della conoscenza.*

Fonte: Adattato da I. Nonaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in «Organization Science», vol. 5, n. 1, 1994, pp. 14-37.

- Il *Modello T* di Henry Ford fu inizialmente prodotto su scala ridotta da meccanici esperti, una vettura alla volta. Questa conoscenza tacita venne sistematizzata dalla Ford in una tecnologia di produzione di massa basata su una linea di assemblaggio e integrata in macchinari e processi. A quel punto il sistema industriale di Ford non dipendeva più dalla disponibilità di operai specializzati, e questo perché linee di assemblaggio standardizzate potevano utilizzare semplice manodopera proveniente dalle campagne o nuovi immigrati.

- Quando Ray Kroc scoprì il chiosco di hamburger dei McDonald a Riversdale, in California, capì subito che il processo produttivo che i due fratelli avevano messo a punto poteva essere sistematizzato e replicato. Il modello di business dei McDonald fu riprodotto mediante manuali operativi e programmi di formazione. Oggi 400.000 dipendenti – la maggior parte dei quali non ha esperienza di cucina – servono 68 milioni di clienti al giorno. La conoscenza da cui McDonald's non può prescindere è quella del suo sistema di business.

Questa sistematizzazione della conoscenza, innanzitutto, ha un potenziale enorme sotto l'aspetto della creazione di valore, attraverso la replica e la riduzione di forza lavoro specializzata; inoltre, ha trasformato il settore dei servizi, sostituendo la titolarità individuale delle attività con quella, ad esempio, di catene internazionali di hotel (Marriott), noleggio auto (Hertz), caffetterie (Starbucks) e assistenza e consulenza fiscale (H&R Block).

*Fonte: I. Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in «Organization Science», vol. 5, n. 1, 1994, pp. 14-37.*

## **RIEPILOGO**

Compito fondamentale della strategia è dare una direzione al cambiamento. Tuttavia, prevedere il cambiamento e adattarsi a esso costituisce una sfida di enorme portata per le aziende e per chi le guida.

Il modello del ciclo di vita permette di comprendere le forze che determinano l'evoluzione del settore e di anticiparne l'impatto sulla sua struttura e sulla base del vantaggio competitivo.

La semplice individuazione delle regolarità nel processo di sviluppo del settore è di scarso aiuto se le imprese non sono capaci di adattarsi ai cambiamenti. Quella dell'adattamento è davvero una sfida enorme: se vi è inerzia organizzativa, allora l'evoluzione del settore avviene attraverso la nascita di nuove imprese e la scomparsa delle vecchie piuttosto che attraverso l'adattamento di imprese consolidate da tempo. Seppur flessibili, le aziende innovative possono avere problemi nella gestione delle nuove tecnologie – specialmente le tecnologie

«distruttive per le competenze», «dirompenti» o che implicano «innovazione architetturale».

Per gestire il cambiamento i manager devono operare su due differenti dimensioni temporali: ottimizzare per l'oggi preparando l'organizzazione al domani. Il concetto di «ambidestrismo organizzativo» rappresenta un utile approccio per centrare questo doppio obiettivo. Gli altri strumenti di gestione del cambiamento strategico da parte delle organizzazioni sono: la creazione della percezione di uno stato di crisi, la fissazione di obiettivi sempre più ambiziosi, iniziative interne, reclutamento di talenti esterni, competenze dinamiche e pianificazione per scenari.

Quale che sia l'approccio o lo strumento utilizzato, il cambiamento strategico richiede lo sviluppo di nuove competenze, una sfida formidabile nella misura in cui le competenze di un'organizzazione sono il risultato della sua intera storia. Per comprendere come le organizzazioni sviluppano le competenze bisogna capire come queste si integrano con le risorse dell'impresa, in particolare il ruolo che hanno processi, struttura, motivazione e adattamento. La complessità e la limitata comprensione del processo di sviluppo delle competenze fanno sì che si possano meglio apprezzare i vantaggi degli approcci sequenziali nel favorire tale processo.

In ultima analisi, lo sviluppo delle competenze consiste nello sfruttamento della conoscenza che si trova all'interno dell'organizzazione. In questo ambito la gestione della conoscenza costituisce un valido strumento per migliorare l'efficacia con cui si sviluppano le competenze. In aggiunta alle specifiche tecniche per identificare, ritenere, condividere e replicare la conoscenza, la teoria dell'impresa basata sulla conoscenza fornisce spunti di riflessione molto interessanti circa le sfide e il potenziale rappresentato dalla creazione e dallo sfruttamento della conoscenza da parte delle imprese.

Nel prossimo capitolo si tratterà della formulazione e dell'implementazione delle strategie in settori emergenti, cioè settori caratterizzati da rapidi cambiamenti e da competizione su basi tecnologiche.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Si considerino i cambiamenti che si sono verificati in un settore nato di recente (ad esempio, uno a scelta tra quelli riguardanti i servizi di comunicazione wireless, gli smartphone, le console per videogiochi, le aste online, le palestre). In che misura l'evoluzione di questo settore corrisponde allo schema proposto dal modello del ciclo vitale settoriale? Quali sono le specifiche caratteristiche del settore che hanno influenzato la sua traiettoria evolutiva? In quale stadio di sviluppo si trova oggi il settore? Quale sarà la sua probabile evoluzione futura?
- 2.** Si scelga uno dei prodotti diventati un modello dominante nel proprio settore (il Pc Ibm nei computer, McDonald's nei fast-food, Harvard nella formazione Mba e Southwest nelle linee aeree low-cost). Quali sono stati i fattori che hanno consentito all'architettura del prodotto di diventare dominante? Per quale ragione le altre imprese imitano questo modello dominante? In che modo il modello dominante ha influenzato l'evoluzione del settore?
- 3.** Il modello della «suddivisione delle risorse» sostiene che i settori che diventano progressivamente dominio di poche grandi aziende con strategie e prodotti convergenti offrono ai nuovi entranti l'occasione di sviluppare nicchie specialistiche. Si individui un'opportunità per avviare un'attività innovativa e specialistica in un settore dominato da grandi imprese orientate verso il mercato di massa.
- 4.** Si scelga un settore che nei prossimi dieci anni si presume possa cambiare significativamente. Si identifichino i principali fattori di cambiamento e si costruiscano due scenari possibili di evoluzione del settore. In relazione a una delle due imprese dominanti nel settore, che cosa implicano i due scenari e quali sono le opzioni strategiche che l'impresa dovrebbe considerare?
- 5.** Si scelgano due società sportive: una ricca di risorse (ad esempio, giocatori di talento), ma con competenze (rappresentate dai risultati) dimostratesi insufficienti; l'altra povera di risorse (ad esempio, giocatori di discreto livello), ma con grande capacità nel gioco di squadra (rappresentata dai risultati). Quali conclusioni si potrebbero trarre a proposito dei

fattori che determinano lo sviluppo delle competenze per le società sportive?

**6.** Tra il 2012 e il 2014 leader di mercato nei videogiochi per console e dispositivi portatili sono state start-up come DeNa, GungHo Online, Supercell, King e Rovio. Per quale ragione giganti consolidati del settore come Electronic Arts, RockStar Games e Activision Blizzard sono stati superati da queste realtà emergenti?

**7.** Il direttore di una business school desidera aumentare l'efficacia con cui la scuola definisce e trasmette i propri programmi educativi e accrescere il potenziale di successo dei propri diplomati (espresso dalle loro future carriere). Si consiglino al direttore gli strumenti e i sistemi di gestione della conoscenza da adottare per questo obiettivo.

## 9 Tecnologia e gestione dell'innovazione

Se oggi il calcolatore dell'Eniac è costituito da 18.000 valvole e pesa 30 tonnellate, in futuro i computer potranno avere solo 1.000 valvole e forse arrivare a pesare soltanto 1,5 tonnellate.

«Popular Mechanics», marzo 1949

Non c'è alcuna possibilità che l'iPhone conquisti una ragguardevole quota di mercato.

Steve A. Ballmer, ex amministratore delegato di Microsoft, 2007

Nel capitolo precedente si è visto che la tecnologia è la forza principale alla base dello sviluppo di nuovi settori e della trasformazione di quelli esistenti. Tra i nuovi settori tecnologici si possono annoverare quelli legati alle biotecnologie, all'energia fotovoltaica, al *cloud computing*, alla robotica e ai social network. Fra i settori che la tecnologia ha trasformato si trovano invece la fotografia, la produzione musicale, le telecomunicazioni e la negoziazione di titoli. Una nuova tecnologia è fonte di opportunità, in particolar modo nei nuovi mercati ma può rappresentare un problema per le aziende affermate.

Questo capitolo analizza gli ambienti di business in cui la tecnologia è il principale fattore di cambiamento e una fonte importante di vantaggio competitivo. Questi settori ad alta intensità tecnologica includono sia settori emergenti (quelli nelle fasi di introduzione e di crescita del proprio ciclo vitale) sia settori affermati in cui la tecnologia continua a rappresentare il principale fattore di competizione (prodotti farmaceutici, chimici, telecomunicazioni ed elettronica). Le tematiche in esame, tuttavia, sono rilevanti anche per tutti quei settori in cui la tecnologia ha il potere di determinare un vantaggio competitivo, inclusi quelli che da una nuova tecnologia possono essere rivoluzionati, come il settore sanitario, quello dei servizi bancari, quello dei trasporti su gomma e quello dell'istruzione. Nel capitolo precedente si è anche visto come la tecnologia sia una forza esterna che guida il cambiamento settoriale. In questo capitolo si tratterà principalmente dell'uso della tecnologia come

strumento di strategia competitiva. In che modo un’impresa può sfruttare al meglio la tecnologia per stabilire un vantaggio competitivo?

Il capitolo è organizzato attorno a queste quattro tematiche relative alla gestione della tecnologia. Innanzitutto, si esaminerà il potenziale dell’innovazione tecnologica nel creare vantaggio competitivo. Inoltre, si discuterà della progettazione di strategie di innovazione, tra cui i modelli di business alternativi per lo sfruttamento di un’invenzione o di una nuova idea, il *timing* e la gestione del rischio. In seguito, si sposterà l’attenzione sulle esternalità di rete e sulla definizione degli standard di settore. Infine, si illustrerà come le strategie basate sulla tecnologia possono essere implementate.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ identificare i fattori che determinano i rendimenti dell’innovazione e valutare il potenziale dell’innovazione per il vantaggio competitivo;
- ▶ formulare strategie per lo sfruttamento dell’innovazione, tra cui: valutare le opzioni per la commercializzazione dell’innovazione, stimare il vantaggio che deriva all’essere un leader oppure un follower, gestire il rischio;
- ▶ formulare strategie per sfruttare gli effetti di rete, creare piattaforme di successo e imporre i propri standard;
- ▶ comprendere come l’innovazione può essere generata internamente, ma anche come può originare esternamente (*open innovation*);
- ▶ progettare strutture e sistemi organizzativi che promuovono l’innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti.

## 9.1 Il vantaggio competitivo nei settori ad alta tecnologia

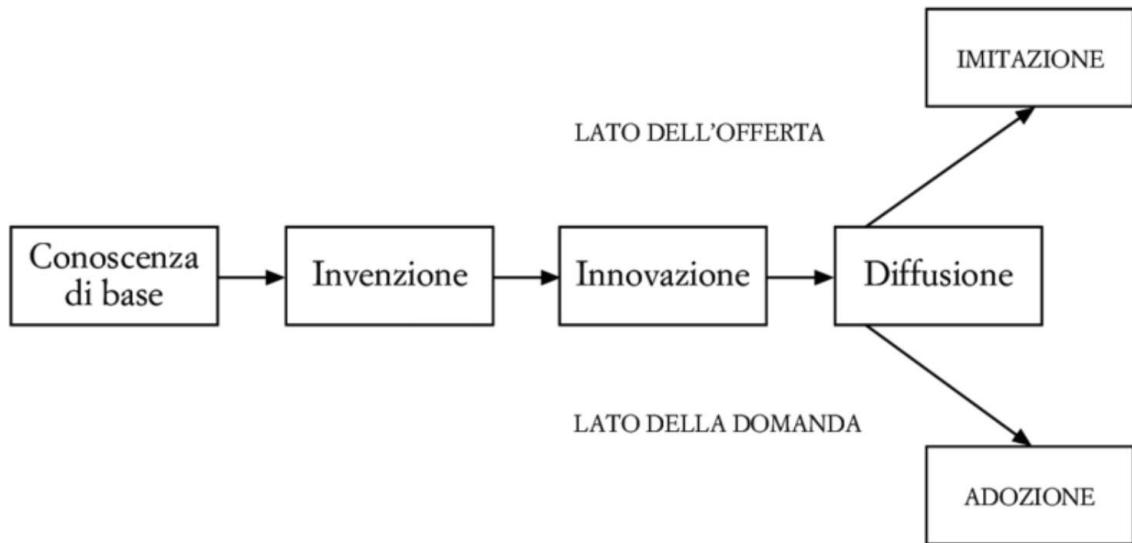
Il collegamento principale fra tecnologia e vantaggio competitivo è rappresentato dall’*innovazione*. La ricerca del vantaggio competitivo stimola l’innovazione e, al contempo, le innovazioni di successo permettono alle imprese di dominare i propri settori.

Si esamina dapprima il processo innovativo esplorando le condizioni per cui l'innovazione crea un vantaggio competitivo.

### 9.1.1 Il processo innovativo

**L'invenzione** è la creazione di nuovi prodotti e nuovi processi attraverso lo sviluppo di nuova conoscenza o nuove combinazioni di conoscenza esistente. La maggior parte delle invenzioni è il risultato di nuove applicazioni di conoscenza esistente. Il telegrafo di Samuel F.B. Morse, brevettato nel 1840, fu il risultato di ricerche decennali sull'elettromagnetismo portate avanti da Benjamin Franklin, Hans Christian Ørsted, André-Marie Ampère e William Sturgeon. Il compact disc incorporava le conoscenze sul laser sviluppate diversi decenni prima della sua invenzione.

**L'innovazione** è la commercializzazione iniziale di un'invenzione o di un'idea sotto forma di nuovo prodotto o nuovo processo. Una volta introdotta, l'innovazione si diffonde: dal lato della domanda, con l'acquisto dei derivanti beni e/o servizi da parte dei clienti; dal lato dell'offerta, con l'imitazione da parte dei concorrenti. Un'innovazione può essere il frutto di una singola invenzione (ad esempio, nei settori chimico e farmaceutico la maggior parte delle innovazioni di prodotto scaturisce dalla scoperta di nuovi composti chimici) o della combinazione di più invenzioni. La prima automobile, introdotta da Karl Friedrich Benz nel 1885, incorporava una molteplicità di invenzioni: dalla ruota, risalente a circa cinquemila anni prima, al motore a combustione interna, ideato nove anni prima. Non tutte le invenzioni si trasformano in innovazioni: nel portafoglio brevetti di gran parte delle imprese a elevata intensità tecnologica esistono numerose invenzioni che non sono mai state commercializzate. Molte innovazioni possono incorporare poca o nessuna tecnologia: il personal computer riuniva in sé componenti e tecnologie esistenti; molti nuovi tipi di imballaggio e di confezionamento, inclusi quelli a prova di manomissione, sono frutto di una nuova progettazione, ma non di nuove tecnologie.



*Figura 9.1. Lo sviluppo della tecnologia: dalla creazione di conoscenza alla sua diffusione.*

La Figura 9.1 mostra il percorso di sviluppo che dalla creazione di conoscenza arriva all'invenzione e all'innovazione.

Storicamente, gli sfasamenti temporali tra creazione della conoscenza e innovazione sono stati piuttosto lunghi. Ad esempio, il motore a reazione, brevettato da Frank Whittle nel 1930, è basato sulle leggi della dinamica scoperte da Newton nel XVII secolo. La sua prima applicazione commerciale risale al *de Havilland Comet* del 1957 e, due anni dopo, al *Boeing 707*.

Recentemente, il ciclo dell'innovazione ha subito un'accelerazione.

- L'uso dei segnali radio satellitari per il rilevamento della posizione fu sviluppato dai fisici della Johns Hopkins University alla fine degli anni '50 del secolo scorso. Un satellite Gps sperimentale fu lanciato dalla Us Air Force nel 1978 e il sistema Gps divenne completamente operativo nel 1995. Negli anni '90 iniziarono le applicazioni commerciali: Garmin lanciò il proprio sistema di navigazione satellitare per veicoli nel 1998, seguito da TomTom nel 2002.
- Sviluppato in principio al Massachusetts Institute of Technology nel 1980, il primo brevetto per la messaggistica istantanea fu rilasciato ad Aol nel 2002. Le più popolari applicazioni di messaggistica istantanea, WhatsApp,

Facebook Messenger e WeChat, sono state introdotte tra il 2008 e il 2011.

La velocità con cui i risultati della ricerca trovano applicazioni commerciali dipende dalle motivazioni iniziali. Le ricerche motivate da bisogni pratici, come gli studi di Louis Pasteur sui microrganismi, hanno una più diretta applicazione commerciale rispetto a ricerche motivate dalla scienza pura, come lo studio di Niels Bohr sulla fisica atomica<sup>349</sup>. Ad esempio, l'enorme, e rapido, impatto commerciale delle ricerche dell'Us Department of Defense's Advanced Research Projects Agency – i satelliti Gps, Internet, il *Risc computing*, i sensori di movimento – sottolinea l'enorme potenziale della ricerca di base ispirata da necessità pratiche<sup>350</sup>.

### 9.1.2 La cattura del valore dell'innovazione

«Se un uomo [...] costruisce una trappola per topi migliore di quella del suo vicino, allora la gente aprirà un sentiero battuto sino alla sua porta, anche se la sua casa è costruita nel profondo del bosco», diceva Ralph Waldo Emerson. Eppure, è più facile trovare inventori di trappole per topi e di altri simili aggeggi in un'aula di un tribunale fallimentare, anziché in esclusivi paradisi caraibici per miliardari. Questo debole e incerto legame tra innovazione e prosperità è vera anche per le imprese. Non esiste alcuna evidenza empirica sistematica a sostegno della tesi secondo cui l'intensità dell'attività di R&S o la frequenza di introduzione di nuovi prodotti sono correlate positivamente con la redditività<sup>351</sup>.

Per l'autore di un'innovazione la redditività che ne deriva dipende dal valore creato dalla stessa innovazione e dalla percentuale di quel valore di cui l'innovatore riesce ad appropriarsi. Come mostra il [quadro 9.1](#), la distribuzione del valore è diversa a seconda dell'innovazione.

---

<sup>349</sup> Cfr. D. Stokes, *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 1997.

<sup>350</sup> Cfr. R.E. Dugan e K.J. Gabriel, «Special Forces» Innovation: How Darpa Attacks Problems, in «Harvard Business Review», ottobre, 2013, pp. 74-84.

<sup>351</sup> Negli Stati Uniti il rendimento della spesa in R&S è stato stimato essere compreso fra il 3,3 e il 5,5%. Cfr. M. Warusawitharana, *Research and Development, Profits and Firm Value: A Structural Estimation*, Federal Reserve Board, Washington, D.C., Finance and Economics Discussion Series [Feds], n. 52, settembre, 2008.

L'espressione **regime di appropriabilità** descrive le condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione.

- In un *regime di appropriabilità forte* l'innovatore è in grado di catturare una quota sostanziale del valore creato: il processo per la produzione del vetro flottato della Pilkington, il Viagra della Pfizer e l'aspirapolvere Dual Cyclone Vacuum della Dyson – come il NutraSweet della Searle – hanno generato profitti enormi per gli innovatori.
- In un *regime di appropriabilità debole* le altre parti in causa ottengono gran parte del valore. I lettori per e-book, lo streaming musicale e i servizi di intermediazione online sono simili ai personal computer: l'assenza di una tecnologia proprietaria genera una feroce competizione e la maggior parte del valore va ai consumatori.

Sono quattro i fattori fondamentali che determinano la possibilità per gli innovatori di appropriarsi del valore delle innovazioni: i *diritti di proprietà*, la *codificabilità* e la *complessità della tecnologia*, il *vantaggio temporale* e le *risorse complementari*.

► **Diritti di proprietà.** Catturare i rendimenti derivanti dall'innovazione dipende in gran parte dalla capacità di affermare diritti di proprietà sull'innovazione stessa. Il riconoscimento di questo fatto ha spinto il parlamento inglese ad approvare, nel 1623, lo *Statute of Monopolies*, che ha costituito la base per il diritto sui brevetti. Da allora la legge è stata estesa a diverse aree della **proprietà intellettuale**, inclusi:

- i *brevetti*: attribuiscono diritti esclusivi su un prodotto, un processo, una sostanza o un progetto che sia nuovo e utile. Per ottenere un brevetto occorre che l'invenzione sia originale, utile e non troppo ovvia. La legge sui brevetti varia da paese a paese. Negli Stati Uniti un brevetto è valido per 17 anni (14 anni per i modelli e i disegni industriali);
- i *diritti d'autore*: assegnano diritti esclusivi di produzione, pubblicazione o vendita ai creatori di lavori artistici,

letterari, teatrali o musicali (ad esempio, articoli, libri, illustrazioni, carte geografiche, fotografie e composizioni musicali);

- i *marchi registrati*: parole, simboli o altri segni utilizzati per distinguere i prodotti o i servizi forniti da un'impresa. Negli Stati Uniti sono registrati presso l'Ufficio brevetti. I marchi sono alla base dell'identificazione di un brand;
- i *segreti industriali*: offrono una modesta tutela legale per ricette, formule, processi industriali, liste clienti/utenti e conoscenze di altro tipo sviluppate nello svolgimento dell'attività di business.

L'efficacia di questi strumenti legali di tutela dipende dal tipo di innovazione che viene protetta. Qualora l'invenzione coincida con il nuovo prodotto – come nel caso di un nuovo farmaco o un nuovo tipo di plastica – i brevetti possono fornire una protezione efficace. Per i prodotti che comportano nuove configurazioni di componenti già esistenti, i brevetti possono non riuscire a impedire ai concorrenti di innovare a partire da essi. Il campo di applicazione della normativa sui brevetti è stato ampliato includendo forme di vita create utilizzando biotecnologie, software per computer e processi di business. Pur tutelando i diritti di proprietà i brevetti e il diritto d'autore presentano uno svantaggio per l'inventore: rendono pubblica l'informazione. Così, quale strumento di protezione delle loro innovazioni, le imprese potrebbero preferire la segretezza ai brevetti.

Negli ultimi decenni le aziende hanno sempre più riconosciuto il valore economico della loro proprietà intellettuale. Ciò ha implicato che i brevetti venissero monetizzati attraverso licenze e, in generale, si è assistito a un significativo aumento di brevetti, rilasciati con il proposito di convertire idee e know-how in proprietà intellettuale. Tra il 2010 e il 2017 l'Ufficio brevetti degli Stati Uniti ha rilasciato una media di 300.000 brevetti all'anno, tre volte quanti ne sono stati rilasciati durante le ultime due decadi del secolo scorso.

Tuttavia, la gestione della proprietà intellettuale non ha soltanto a che fare con la protezione delle tecnologie proprietarie. In certe circostanze per un'impresa può essere vantaggioso rendere la

propria tecnologia liberamente accessibile da parte di altre imprese. In particolare, per perseguire alcuni obiettivi di seguito descritti.

- *Imporre i propri standard*. Nella guerra per la definizione dello standard per i Dvd ad alta definizione di nuova generazione Sony e Toshiba hanno deciso di rendere la propria tecnologia liberamente accessibile a produttori e studi cinematografici.
- *Far crescere un mercato*. Nel 2014 Tesla ha reso disponibile ai suoi concorrenti il proprio portafoglio di brevetti immaginando che le perdite in termini di vantaggio competitivo sarebbero state più che compensate dai benefici derivanti da una crescita del mercato dei veicoli elettrici.
- *Reagire allo strapotere dei fornitori*. Nel 2011 Facebook lanciò l'*Open Compute Project*, un'iniziativa di collaborazione *open source* per migliorare lo sviluppo hardware. L'obiettivo del progetto era di ridurre i costi dei server acquistati da Facebook e dagli altri partecipanti al progetto stesso<sup>352</sup>.

► **Codificabilità e complessità della tecnologia.** In assenza di un'efficace tutela legale attraverso brevetti e diritti d'autore la capacità di un concorrente di imitare un'innovazione dipende dalla facilità con cui la tecnologia può essere compresa e replicata (*codificabilità*). Quanto più l'innovazione è basata su conoscenza tacita, piuttosto che su conoscenza codificata, tanto più difficile sarà copiarla. Le innovazioni finanziarie, come i *mortgage-backed securities* (titoli garantiti da un insieme di mutui), le obbligazioni a cedola zero e nuovi tipi di opzioni sugli indici di borsa, incorporano conoscenze facilmente codificabili che possono essere imitate molto rapidamente. I modelli dei potenti microprocessori di Intel sono codificati e imitabili; tuttavia, i processi di fabbricazione sono basati su conoscenze intrinsecamente tacite.

---

<sup>352</sup> Cfr. A. Gambardella e E. von Hippel, *Open Inputs as Profit-Maximizing Strategy by Customers*, in «Strategy Science», vol. 4, n. 1, 2019, pp. 41-57.

La seconda caratteristica è la *complessità*. Tutte le nuove mode, dalla minigonna di Mary Quant del 1962 alla borsa *Marmont* di Gucci del 2017, sono il frutto di idee molto semplici e facili da imitare. In modo opposto, l'*A380* della Airbus e il processore *Core i9* della Intel costituiscono una sfida di tutt'altro livello per un potenziale imitatore.

► **Vantaggio temporale.** La codificabilità e la complessità non costituiscono barriere permanenti all'imitazione, ma danno tempo all'innovatore. L'innovazione conferisce un vantaggio competitivo *temporaneo* che offre una finestra di opportunità su cui l'innovatore può fare affidamento per capitalizzare il vantaggio iniziale. Per l'innovatore la sfida è quella di usare il *vantaggio iniziale in termini di tempo (lead time)* per costruire le competenze e la posizione di mercato necessarie per consolidare la leadership del settore. Intel nei microprocessori, Cisco Systems nei router e Nvidia nelle schede grafiche sono stati abili nello sfruttare il *lead time* per acquisire un vantaggio in termini di produzione efficiente, qualità e presenza nel mercato.

► **Risorse complementari.** La diffusione nel mercato di nuovi prodotti e processi richiede non solo innovazione, ma anche risorse e capacità necessarie per finanziare, produrre e commercializzare tale innovazione. Si fa riferimento a esse con l'espressione «risorse complementari» (Figura 9.3). Chester F. Carlson inventò la xerografia, ma per molti anni non fu in grado di immettere il proprio prodotto nel mercato perché non disponeva delle risorse necessarie per sviluppare, fabbricare, promuovere, distribuire la propria invenzione e fornire l'eventuale assistenza. Per contro, la Searle (seguita poi dalla Monsanto) è riuscita a reperire quasi tutte le risorse necessarie per lo sviluppo, la promozione, il marketing e la distribuzione, così da poter sfruttare l'innovativo *NutraSweet*. Carlson è riuscito ad appropriarsi solo di una piccola parte del valore creato dalle fotocopiatrici Xerox, mentre la Searle/Monsanto ha avuto più successo nell'ottenere profitti dal suo dolcificante artificiale.



*Figura 9.2. Le risorse complementari.*

Alle risorse complementari è possibile accedere attraverso alleanze con altre imprese; ad esempio, le aziende biotecnologiche si alleano con i grandi gruppi farmaceutici per svolgere attività di sperimentazione clinica e nell'attuare sinergie e collaborazioni nella produzione e nella commercializzazione<sup>353</sup>. Quando un'innovazione e le risorse complementari che la sostengono sono fornite da imprese differenti, la «spartizione» del valore dipende dal relativo potere contrattuale. Una discriminante fondamentale è tra *natura specializzata* e *natura generica* delle risorse complementari. Si supponga che il veicolo a guida autonoma della Alphabet, *Waymo*, sia il primo a entrare nel mercato con una piattaforma software di guida autonoma approvata dalle autorità governative preposte. Quanti profitti potrebbe far fare *Waymo*? Un fattore chiave è connesso all'eventualità che le risorse complementari richieste dal software siano specializzate o meno. Se sviluppi nella progettazione dei veicoli permettessero al software di *Waymo* di essere installato su tutte le nuove automobili, allora il potenziale di profitto sarebbe sostanziale. Se, d'altra parte, l'utilizzo del software di *Waymo* richiedesse parecchi adattamenti da parte

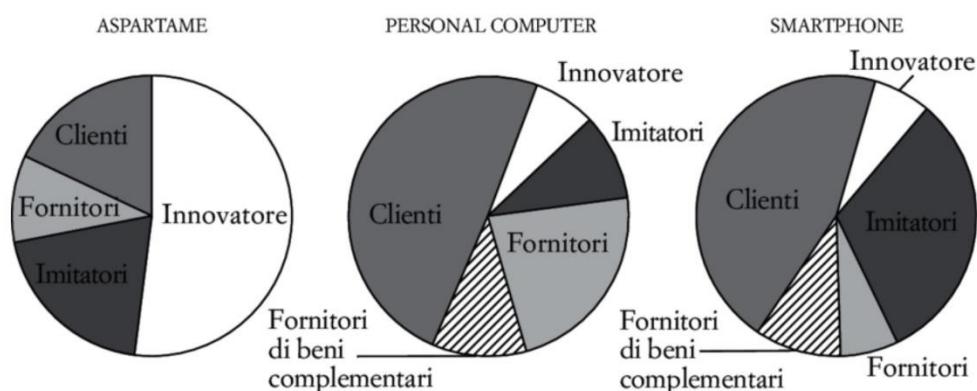
<sup>353</sup> Cfr. F.T. Rothaermael, *Incumbent Advantage through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation*, in «Strategic Management Journal», vol. 22, nn. 6-7, 2001, pp. 687-699.

delle altre imprese – ulteriori interventi e modifiche nella progettazione da parte dei produttori di automobili, speciali unità di processamento grafico da parte di Nvidia, sensori radar da parte di Bosch – allora il profitto potenziale di *Waymo* sarebbe molto più limitato.

#### **QUADRO 9.1.**

#### **La suddivisione dei rendimenti dell'innovazione**

La Figura 9.2 mostra come si suddivide il valore generato da un'innovazione tra i diversi attori di un settore.



*Figura 9.3. Appropriabilità: chi trae benefici dall'innovazione?*

- **Aspartame.** L'aspartame, il dolcificante artificiale, è stato scoperto nel 1965 dalla Searle & Co. (successivamente acquisita dalla Monsanto) e lanciato nel 1981 come NutraSweet. Il brevetto sull'aspartame è scaduto nel 1992, per cui successivamente la concorrenza è aumentata. Tuttavia, Searle-Monsanto è riuscita ad appropriarsi della maggior parte del valore creato.
- **Personal computer.** Gli innovatori – Mits, Tandy, Apple e Xerox – hanno avuto rendimenti modesti dalle loro innovazioni. Gli imitatori – Ibm, Dell, Compaq, Acer, Toshiba e altri entranti successivi – hanno fatto un po' meglio, ma i loro rendimenti sono stati oscurati dagli enormi profitti realizzati dai fornitori del settore, in particolar Intel nei microprocessori e Microsoft nei sistemi operativi. Anche i fornitori di beni complementari hanno avuto un buon ritorno, soprattutto i produttori di software applicativi. Tuttavia, l'intensa concorrenza di prezzo ha fatto sì che i principali beneficiari fossero i consumatori, che per i loro personal computer pagavano un prezzo che rappresentava solo una piccola parte del valore/beneficio che ne traevano.

- *Smartphone*. I primi furono il *Simon* di Ibm (1993) e la *Serie 9000* di Nokia (1996). Gli imitatori – in particolare Rim, Apple e Samsung – hanno avuto enormi profitti dagli smartphone. Anche molti fornitori (come il produttore di microprocessori Arm) hanno avuto grande successo, così come i fornitori di prodotti complementari (come le applicazioni).

### **9.1.3 Quali meccanismi forniscono una protezione efficace dell'innovazione?**

Quanto sono efficaci questi diversi meccanismi nel proteggere l'innovazione? La Tabella 9.1 mostra che, pur in presenza di un elevato grado di variabilità tra settori, i brevetti offrono una tutela limitata rispetto al *lead time*, alla segretezza e alle risorse complementari nel campo della produzione, delle vendite e dell'assistenza. Infatti, dalla fine degli anni '80 del secolo scorso l'efficacia dei brevetti sembra essersi attenuata, nonostante le leggi sui brevetti sempre più severe e stringenti. Anche se un brevetto permette di aumentare il lasso di tempo che precede l'introduzione di imitazioni da parte dei concorrenti, questo vantaggio si traduce in un guadagno esiguo. La maggior parte dei prodotti e dei processi tutelati da brevetto viene imitata in media entro tre anni<sup>354</sup>.

Data la limitata efficacia dei brevetti, perché mai le imprese continuano a brevettare? La Figura 9.4 mostra che, sebbene la motivazione principale sia la protezione dalle imitazioni, ve ne sono altre ugualmente importanti. In particolare, molti brevetti sono dettati da motivi strategici, come il desiderio di bloccare l'attività innovativa di altre imprese o di accumulare un portafoglio di brevetti che possano essere usati per negoziare con altre imprese l'accesso ai loro brevetti. Nella microelettronica e nei software questa concessione reciproca di licenze svolge un ruolo fondamentale nel consentire la «libertà di progettazione», cioè la possibilità di progettare prodotti basati su tecnologie appartenenti a imprese diverse<sup>355</sup>.

---

<sup>354</sup> Cfr. R.C. Levin, A.K. Klevorick, R.R. Nelson e S.G. Winter, *Appropriating Returns from Industrial Research and Development*, in «Brookings Papers on Economic Activity», vol. 18, n. 3, 1987, pp. 783-831.

<sup>355</sup> Cfr. P. Grindley e D.J. Teece, *Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics*, in «California Management Review», vol. 39, n. 2, 1997, pp. 8-34.

## 9.2 Le strategie di sfruttamento dell'innovazione: come e quando entrare in un settore

	Innovazioni di prodotto					Innovazioni di processo					Produzione
	Segretezza	Brevetti	Lead time	Vendite/ assistenza	Produzione	Segretezza	Brevetti	Lead time	Vendite/ assistenza	Produzione	
Cibo	59	18	53	40	51	56	16	42	30	47	
Medicine	54	50	50	33	49	68	36	36	25	44	
Componenti elettronici	34	21	46	50	51	47	15	43	42	56	
Apparecchiature per telecomunicazioni	47	26	66	42	41	35	15	43	34	41	
Apparecchiature medicali	51	55	58	52	49	49	34	45	32	50	
Tutti i settori	51	35	53	43	46	51	23	38	31	43	

Tabella 9.1. L'efficacia dei meccanismi di protezione dell'innovazione: innovazioni per le quali i diversi meccanismi sono ritenuti efficaci (%).

Dopo aver definito i fattori principali che determinano i rendimenti dell'innovazione, si considerano ora alcune questioni fondamentali rispetto alla formulazione delle strategie per gestire la tecnologia e sfruttare l'innovazione.

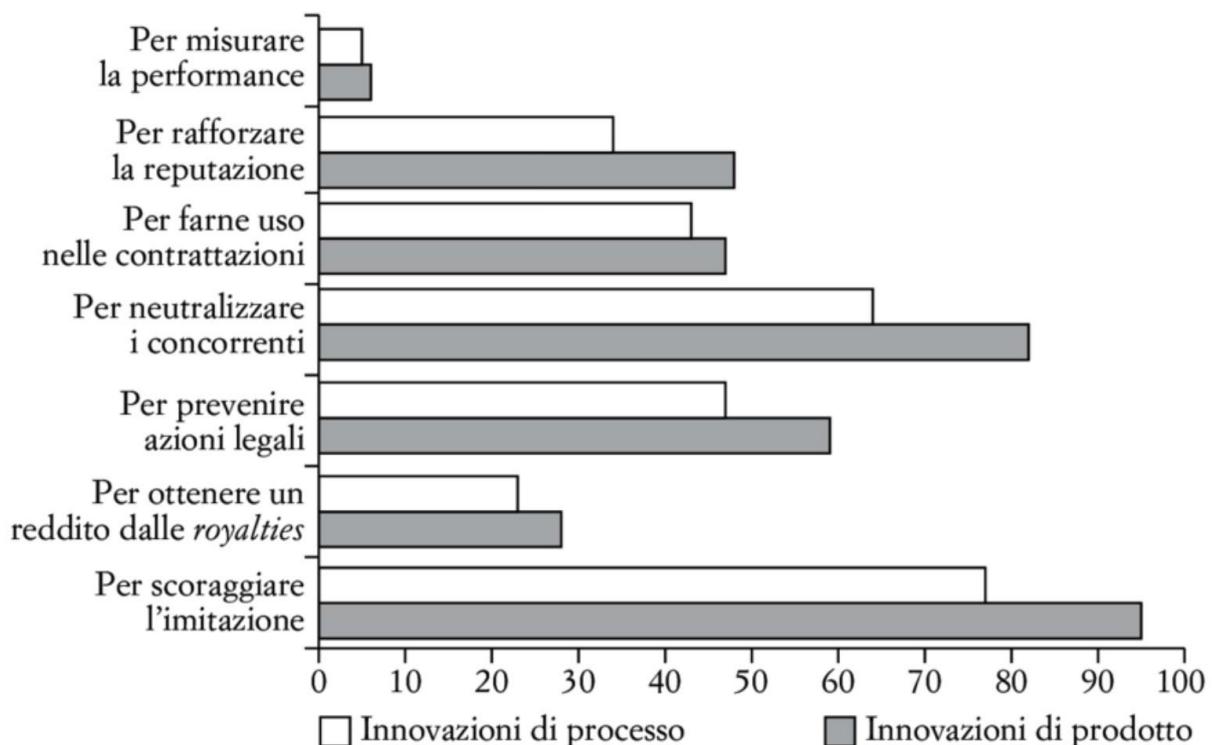


Figura 9.4. Perché le imprese acquisiscono brevetti?

### **9.2.1 Strategie alternative per lo sfruttamento dell'innovazione**

Che cosa dovrebbe fare un'impresa per massimizzare il rendimento delle sue innovazioni? Vi è un certo numero di strategie alternative a disposizione. Nella Figura 9.5 vengono classificate in base al fabbisogno di risorse e competenze di ciascuna. Così, la concessione del diritto di utilizzo di un brevetto comporta un basso coinvolgimento dell'innovatore nella commercializzazione del prodotto e, quindi, un investimento limitato. La commercializzazione interna – attraverso la creazione di una nuova impresa o unità di business – comporta un investimento di risorse e competenze molto più cospicuo. Tra i due estremi esistono svariate opportunità di collaborazione con altre imprese. Joint venture e alleanze strategiche comportano, di solito, una notevole condivisione delle risorse tra le imprese partner. Su scala più limitata alcune attività possono essere esternalizzate ad altre imprese.

La scelta da parte dell'impresa della modalità di sfruttamento dipende da due principali insiemi di fattori: le *caratteristiche dell'innovazione* e le *risorse e le competenze* dell'impresa.

► **Caratteristiche dell'innovazione.** Il fatto che l'impresa possa far valere specifici diritti di proprietà su un'innovazione è un fattore cruciale della sua strategia di innovazione. Infatti, la concessione di licenze è attuabile soltanto quando l'innovazione è soggetta a diritti di proprietà chiaramente definiti. Nel settore farmaceutico le licenze sono assai diffuse, perché i brevetti sono evidenti e tutelabili. Molte aziende biotecnologiche sono dedite unicamente alla R&S e concedono in licenza le loro scoperte solo alle grandi imprese farmaceutiche che possiedono le necessarie risorse complementari. Nel 2017 le *royalties* generate dalle licenze di utilizzo della sua tecnologia di riduzione del rumore corrispondevano al 90% dei ricavi totali della Dolby Laboratories. Al contrario, quando Mark Zuckerberg ha lanciato Facebook dal suo dormitorio di Harvard non aveva altra scelta se non quella di mettersi in gioco personalmente nell'attività: l'assenza di una tecnologia esclusiva rendeva impossibile l'opzione della licenza.

	LICENZA	ESTERNALIZZAZIONE DI DETERMINATE FUNZIONI	ALLEANZE STRATEGICHE	JOINT VENTURE	COMMERCIALIZZAZIONE INTERNA
RISCHIO E REDDITIVITÀ	L'investimento ha rischio ridotto ma anche la redditività è modesta Rischio che il licenziario abbia scarsa motivazione o si appropri del innovazione	Limita gli investimenti di capitale ma può generare una dipendenza da fornitori e partner	Benefici della flessibilità, rischi derivanti dalla struttura informale	Condivisione del rischio e dell'investimento Possibilità di disaccordo tra i partner e scontro di culture	Elevato livello di investimento necessario e rischi conseguenti Benefici derivanti dal controllo
	Protezione legale	Consente di accedere a risorse e competenze esterne	Riunire le risorse e le competenze di più di un'impresa richiede capacità collaborative	L'intera gamma di risorse e competenze complementari	
	Arm offre in licenza la propria tecnologia a oltre 200 aziende di semiconduttori L'Università di Stanford guadagna oltre 100 milioni all'anno attraverso le licenze delle proprie invenzioni	Apple progetta il proprio iPhone e Nvidia le unità di elaborazione grafica, ma entrambe esternalizzano la produzione	L'alleanza per la condivisione dati con Wpp, la più grande azienda di pubblicità e marketing del mondo, consente a Spotify di far fruttare meglio la sua base di 160 milioni di utizzatori	Nel 2014 Panasonic e Tesla Motors hanno formato una joint venture per sviluppare un impianto per la produzione di batterie agli ioni di litio	Larry Page e Sergey Brin hanno fondato Google Inc. per sviluppare e commercializzare la loro tecnologia di ricerca su Internet

Figura 9.5. Strategie alternative per lo sfruttamento dell'innovazione.

I vantaggi dati dalle licenze consistono nel sollevare l'impresa dalla necessità di sviluppare la gamma completa di risorse e competenze complementari necessarie per la commercializzazione e nel velocizzare la commercializzazione dell'innovazione: una licenza multipla può agevolare una rapida diffusione su scala globale. Il problema, però, è che il successo dell'innovazione nel mercato dipende completamente dall'impegno e dall'efficacia di chi acquista la licenza. James Dyson, l'inventore dell'aspirapolvere senza sacco, non riuscì a trovare alcuna grande azienda di elettrodomestici disposta a trattare la licenza di concessione della sua tecnologia; per questo fu costretto a fondare un'impresa per produrre e commercializzare i suoi innovativi prodotti.

► **Risorse e competenze.** Come mostra la Figura 9.5, diverse opzioni strategiche richiedono risorse e competenze assai differenti. Di conseguenza, la scelta di come sfruttare un'innovazione dipende in maniera critica dalle risorse e dalle competenze di cui l'innovatore già dispone. Le start-up possiedono poche delle risorse e delle competenze complementari necessarie per commercializzare le loro innovazioni. Inevitabilmente, dovranno scegliere di concederle in licenza o di accedere alle risorse di imprese maggiori mediante esternalizzazione, alleanze o joint venture. Come osservato nel capitolo precedente, i nuovi settori seguono spesso un processo evolutivo a due fasi, dove gli «innovatori» sono i pionieri e i

«consolidatori» si occupano dello sviluppo attraverso le proprie risorse complementari.

Alcune grandi imprese dotate di abbondanti risorse – come DuPont, Corning, Siemens, Hitachi e Ibm – hanno una lunga tradizione nella ricerca di base e nello sviluppo interno delle proprie innovazioni. Tuttavia, anche queste aziende hanno ampliato le collaborazioni tecnologiche con altre imprese.

L'innovazione dipende sempre più dalla risposta coordinata di molte imprese. Quindi, le aziende innovative devono dapprima individuare e analizzare l'*ecosistema della propria innovazione*, per poi gestire le interdipendenze che vi sono al suo interno. Il ritardo con cui è stata introdotta la tecnologia Hdtv può essere attribuito all'insufficiente coordinamento fra produttori di apparecchi televisivi, studi di produzione ed emittenti<sup>356</sup>. Si ritornerà sulle sfide che comporta la gestione degli ecosistemi di innovazione quando si vedrà più in dettaglio la concorrenza basata sulle piattaforme.

### **9.2.2 Innovatori o imitatori: la scelta del tempo**

Per acquisire un vantaggio competitivo nei settori emergenti e a elevata intensità tecnologica è meglio essere un innovatore o un imitatore? Come mostra la Tabella 9.2, la risposta non è univoca: in alcuni settori l'innovatore ha finito per trionfare, in altri è rimasto vittima dei rischi e dei costi dell'innovazione. La scelta del momento ottimale per l'entrata in un settore emergente e per l'introduzione di nuove tecnologie è una questione complessa. Il vantaggio dell'essere fra i primi a entrare dipende dai seguenti fattori.

1. La possibilità di tutelare l'innovazione attraverso i diritti di proprietà o il «lead time». Se è possibile difendere un'innovazione attraverso la tutela del brevetto e del diritto d'autore o il vantaggio temporale dell'apprendimento, allora essere pionieri è probabilmente vantaggioso. Questo vale soprattutto nei settori in cui la protezione offerta dal brevetto è importante, come in quello farmaceutico. La storia delle più famose corse al brevetto annovera quella fra

---

<sup>356</sup> Cfr. R. Adner, *Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem*, in «Harvard Business Review», aprile, 2006, pp. 17-37.

Alexander Bell ed Elisha Gray per il telefono (Bell ottenne la registrazione presso l’Ufficio brevetti degli Stati Uniti qualche ora prima di Gray)<sup>357</sup>, e quella fra la Celera Inc. e il National Institute of Health per il genoma umano (sebbene la Celera Inc. avesse vinto questa gara, l’allora presidente Bill Clinton stabilì che il genoma umano non potesse essere brevettato)<sup>358</sup>.

2. *L’importanza delle risorse complementari.* Quanto maggiore è l’importanza delle risorse complementari per lo sfruttamento di un’innovazione, tanto più alti sono i costi e i rischi assunti dall’impresa innovatrice. L’incursione pionieristica della Tesla Motors nel settore dei veicoli totalmente alimentati a energia elettrica rivela quanto siano enormi i costi di sviluppo necessari per organizzare e coordinare tecnologie multiple e per creare un’intera infrastruttura di distribuzione, servizio e ricarica. Laddove è cruciale l’importanza delle risorse complementari, gli imitatori sono favoriti anche dal fatto che, via via che un settore si sviluppa, emergono imprese specializzate nella fornitura delle risorse complementari.
3. Il potenziale per imporre standard tecnici. Come si vedrà, alcuni mercati convergono verso uno standard tecnico. Quanto maggiore è l’importanza degli standard tecnici, tanto più grandi sono i vantaggi associati all’essere fra i pionieri e al poter influenzare questi standard, acquisendo così un controllo del mercato tale da raggiungere una posizione di leadership. Una volta fissato uno standard, la sua sostituzione diventa assai difficile. Ibm ha contribuito a rendere l’*Ms-Dos* di Microsoft il sistema operativo dominante nel settore dei personal computer. Tuttavia, quando nel 1987 lanciò il suo sistema operativo *Os/2*, la stessa Ibm ebbe scarso successo visto oramai il consolidato posizionamento di Microsoft. *Linux* e *Google Chrome* sono

---

<sup>357</sup> Cfr. S. Shulman, *The Telephone Gambit*, New York, Norton, 2008.

<sup>358</sup> Cfr. J. Karow, *The Human Genome Race: A Tale of the Tortoise and the Hare... and the Fly and the Worm and the Mouse*, in «Scientific American», 24 aprile 2000.

riusciti a sottrarre quote di mercato a *Windows* solo attraverso l'offerta di un prodotto gratuito.

Prodotto	Innovatore	Imitatore	Vincitore
Aereo a reazione	de Havilland ( <i>Comet</i> )	Boeing ( <i>707</i> )	imitatore
Vetro fottato	Pilkington	Corning	innovatore
Scanner a raggi X	Emi	General Electric	imitatore
Pc per ufficio	Xerox	Ibm	imitatore
Videoregistratori	Ampex/Sony	Matsushita	imitatore
Macchine fotografiche istantanee	Polaroid	Kodak	innovatore
Forno a microonde	Raytheon	Samsung	imitatore
Videogame	Atari	Nintendo/Sony	imitatore
Pannolini usa e getta	Procter & Gamble	Kimberley-Clark	innovatore
Compact disc	Sony/Philips	Matsushita, Pioneer	innovatore
Browser per Internet	Netscape	Microsoft	imitatore
Motore di ricerca	Lycos	Google	imitatore
Lettori Mp3	Diamond Multimedia	Apple ( <i>iPod</i> )	imitatore
Sistemi operativi per palmari	Symbian, Palm Os	Microsoft, Apple, Google	imitatori
Criptovalute	Bitcoin	Etherium, Ripple	innovatore
Memoria flash	Toshiba	Samsung, Intel	imitatori
Lettore di e-book	Sony ( <i>Digital Reader</i> )	Amazon ( <i>Kindle</i> )	imitatore
Social networking	SixDegrees.com	Facebook	imitatore

Tabella 9.2. Innovatori, imitatori e vincitori nei settori emergenti.

Fonte: Adattamento parziale da D.J. Teece, The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovations and Renewal, Cambridge, Mass., Ballinger, 1987, pp. 186-188.

Da ciò si ricava che in un dato momento la scelta ottimale dipende dalle risorse e dalle competenze a disposizione dell'impresa. Quindi, imprese differenti hanno differenti *finestre strategiche*, cioè periodi di tempo in cui le loro risorse e competenze sono allineate con le opportunità che mette a disposizione il mercato. Una piccola impresa ad alta tecnologia può non avere altra scelta se non quella di essere all'avanguardia nell'innovazione: la sua opportunità consiste nel cogliere il **vantaggio della prima mossa** e sviluppare solo successivamente le risorse complementari, prima della comparsa di rivali più potenti. Per le grandi imprese consolidate, che dispongono di abbondanti risorse finanziarie e forti capacità produttive, di marketing e distributive, la finestra strategica può essere più lunga e manifestarsi in un momento successivo all'innovazione stessa. I costi dell'innovazione pionieristica sono più pesanti per un'impresa consolidata che ha una reputazione e

marchi da tutelare; inoltre, un utilizzo efficace delle risorse complementari richiede l'esistenza di un mercato più sviluppato. Si considerino gli esempi seguenti.

- Nei primi anni del personal computer Apple era un pioniere e Ibm un imitatore. Entrambi avevano probabilmente scelto il momento dell'ingresso sul mercato in maniera ottimale. Le risorse di Apple erano la visione di Steve Jobs e la genialità di Steve Wozniak; solo agendo da pioniere essa poteva sperare nel successo. I punti di forza di Ibm erano la produzione, la distribuzione e la reputazione. La mossa vincente dell'Ibm fu ritardare l'ingresso fino al momento in cui il mercato non avesse raggiunto la fase di sviluppo in cui i suoi punti di forza avrebbero esercitato il massimo impatto.
- Nella guerra dei browser Microsoft ha potuto permettersi il lusso di seguire il pioniere Netscape. Le enormi competenze di sviluppo, marketing e distribuzione di Microsoft e, cosa più importante, la base rappresentata dai sistemi operativi *Windows* installati sui Pc di tutto il mondo le hanno permesso di raggiungere e superare la posizione di vantaggio di Netscape.
- Nel 1972 la Emi, il colosso britannico di musica ed elettronica, introdusse il primo scanner per la tomografia computerizzata. Nonostante avesse uno svantaggio di quattro anni, le sue vaste competenze tecnologiche e commerciali nel settore dell'elettronica medica permisero alla General Electric di estromettere la Emi dal mercato<sup>359</sup>.

Mentre i primi innovatori sono coloro che lanciano nuovi prodotti che incorporano nuove tecnologie e nuove funzionalità, i *fast followers* sono particolarmente efficaci nell'avviare la transizione del nuovo prodotto da mercati di nicchia a mercati di massa, riducendone i costi e migliorandone la qualità<sup>360</sup>. La scelta del momento giusto è fondamentale. Don Sull sostiene che per essere vincente la strategia di un imitatore deve prevedere

---

<sup>359</sup> Cfr. C.A. Bartlett, *Emi and Ct Scanner*, Harvard Business School, Case n. 383-194, 1983.

<sup>360</sup> Cfr. C. Markides e P.A. Geroski, *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 2005.

una fase di «attesa attiva»: l'azienda deve monitorare gli sviluppi del settore e acquisire le risorse e le competenze necessarie all'ingresso nel mercato su larga scala<sup>361</sup>.

### 9.2.3 La gestione del rischio

I settori emergenti sono rischiosi. Ci sono due principali fonti di incertezza:

1. *l'incertezza tecnologica*: discende dall'imprevedibilità dell'evoluzione tecnologica e dalle complesse dinamiche attraverso cui sono selezionati gli standard tecnici o i modelli dominanti. Con il senno di poi è facile, ma *ex ante* è difficile, prevedere come evolveranno le tecnologie e i settori che le impiegano;
2. *l'incertezza del mercato*: legata alle dimensioni e ai tassi di crescita dei mercati dei nuovi prodotti. Quando Xerox lanciò la prima fotocopiatrice su carta comune nel 1959, Apple il primo personal computer nel 1977 o Sony il suo walkman nel 1979, nessuno sapeva quali erano le dimensioni del mercato potenziale. Quando, per pagarsi l'affitto, Brian Chesky e Joe Gebbia iniziarono a noleggiare materassi ad aria nel proprio appartamento di San Francisco, non avevano idea che il risultato sarebbe stato Airbnb (valutata 31 miliardi di dollari nel 2017). Prevedere la domanda di nuovi prodotti è rischioso: molte tecniche di previsione sono basate su dati storici, relativi al passato. Generalmente si sceglie un approccio fondato sia sulle analogie<sup>362</sup> sia sui pareri degli esperti, come la *tecnica Delphi*<sup>363</sup>.

Se i manager non possono fare previsioni sulla tecnologia e sulla domanda, allora per gestire il rischio è necessaria prontezza di fronte alle tendenze emergenti, limitando la vulnerabilità agli errori ed evitando di impegnarsi su vasta scala. Alcune strategie utili per limitare il rischio sono le seguenti.

---

<sup>361</sup> Cfr. D. Sull, *Strategy as Active Waiting*, in «Harvard Business Review», settembre, 2005, pp. 120-129.

<sup>362</sup> Ad esempio, negli Stati Uniti i dati sui tassi di penetrazione degli spazzolini elettrici e dei lettori Cd erano utilizzati per prevedere la domanda di televisori ad alta definizione (Hdtv). Cfr. B.L. Bayus, *High-Definition Television: Assessing Demand Forecasts for the Next Generation Consumer Durable*, in «Management Science», vol. 39, n. 1, 1993, pp. 1319-1333.

<sup>363</sup> Cfr. G. Rowe e G. Wright, *The Delphi Technique as a Forecasting Tool*, in «International Journal of Forecasting», vol. 15, n. 4, 1999, pp. 353-375.

- *Collaborazione con gli utenti principali (lead users).* Durante le fasi iniziali di sviluppo del settore è essenziale monitorare le tendenze del mercato e le richieste dei consumatori per dare una risposta adeguata ed evitare errori nella tecnologia, nella progettazione e nella performance. Eric von Hippel sostiene che gli utenti principali possono fungere da indicatori in grado di anticipare il mercato, aiutare nello sviluppo di nuovi prodotti e nuovi processi e contribuire con risorse finanziarie al sostenimento delle spese di sviluppo<sup>364</sup>. Nel settore informatico le versioni beta delle nuove applicazioni vengono distribuite a cerchie di appassionati per essere testate. La Nike ha due tipi di utenti principali: gli atleti professionisti, che definiscono le tendenze dominanti nel mercato delle calzature sportive, e gli artisti hip-hop, che sono all'avanguardia nelle mode urbane. Nel settore delle comunicazioni e in quello aerospaziale i generosi fondi pubblici elargiti dagli stati attraverso gli appalti per la difesa costituiscono un volano non da poco per lo sviluppo di nuove tecnologie<sup>365</sup>.
- *Minimizzazione dell'esposizione al rischio.* I rischi finanziari che caratterizzano i settori emergenti possono essere contenuti adottando strategie finanziarie e operative che limitino al massimo l'esposizione dell'impresa al verificarsi di condizioni avverse. Evitando di ricorrere all'indebitamento e intervenendo sui costi fissi l'impresa può ridurre il proprio livello di esposizione finanziaria e di coinvolgimento operativo. Anche esternalizzazioni e alleanze strategiche possono contribuire a contenere l'investimento in capitale e i costi fissi.
- *Flessibilità.* L'incertezza richiede risposte rapide a eventi imprevisti. Per disporre di una flessibilità di questo tipo è necessario tenere aperte più opzioni e procrastinare un impegno vincolante per l'adozione di una specifica

---

<sup>364</sup> Cfr. E. von Hippel, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, in «Management Science», vol. 32, n. 7, 1986, pp. 791-805.

<sup>365</sup> Nella strumentazione elettronica le idee dei clienti hanno dato il via alla maggior parte delle innovazioni introdotte dai produttori. Cfr. P. Oliveira e E. von Hippel, *Users as Service Innovators: The Case of Banking Services*, in «Research Policy», vol. 40, n. 6, 2011, pp. 806-818.

tecnologia fino a quando il suo potenziale non sia diventato più evidente. Twitter – in origine Odeo – è stata fondata per sviluppare una piattaforma podcast. Quando Apple ha aggiunto il servizio podcast a *iTunes*, Odeo ha cambiato direzione, riposizionandosi come piattaforma di messaggistica online.

- *Strategie multiple*. Di fronte all'incertezza tecnologica aziende dotate di grandi risorse – come Ibm, Microsoft e Google – possono permettersi il lusso di investire contemporaneamente su una molteplicità di tecnologie: è esattamente ciò che Eric D. Beinhocker definisce «strategie robuste e adattive»<sup>366</sup>. Per Microsoft questo ampio portafoglio di opzioni ha comportato una serie di significativi insuccessi – nei lettori Mp3 (con Zune), negli smartphone (con Nokia) e nei social network (con Yammer) –, ma anche la possibilità di imporre la propria leadership in altri settori emergenti, tra cui quelli del gioco online e dei servizi cloud.

### 9.3 Standard, piattaforme ed esternalità di rete

Nel capitolo precedente si è sottolineato come l'affermazione di uno standard sia un evento fondamentale nello sviluppo e nella crescita di un settore. In un'economia digitale e di rete sempre più mercati sono soggetti a standard da cui non si può prescindere se si vuole ottenere una piena compatibilità tra prodotti. Le imprese che detengono standard di settore dispongono di un'importante fonte di vantaggio competitivo e possono ottenere rendimenti che nessun altro tipo di vantaggio è in grado di garantire. Nella Tabella 9.3 sono elencate una serie di imprese che possiedono gli standard tecnici fondamentali per specifiche categorie di prodotto. Caratteristica comune è quella per cui tali standard hanno permesso a queste imprese di ottenere profitti considerevoli.

#### 9.3.1 Tipi di standard

Uno **standard** è un formato, un'interfaccia o un sistema che permette l'interoperabilità. È l'adesione a uno standard, ad

---

<sup>366</sup> Cfr. E.D. Beinhocker, *Robust Adaptive Strategies*, in «Sloan Management Review», vol. 40, n. 3, 1999, pp. 95-106; Id., *Strategy at the Edge of Chaos*, in «McKinsey Quarterly», vol. 1, n. 1, 1997, pp. 24-39.

esempio, che consente di visualizzare milioni di pagine web differenti, che garantisce che le lampadine prodotte da un costruttore si adattino alle lampade prodotte da altri costruttori, che permette la regolazione del traffico di Los Angeles. Possono avversi:

	Categoria di prodotto	Standard
Microsoft	Sistemi operativi per Pc	<i>Windows</i>
Intel	Microprocessori per Pc	<i>Serie *86</i>
Sony/Philips	Compact disc	<i>Formato Cd-Rom</i>
Arm	Microprocessori per dispositivi mobili	<i>Architettura Arm</i>
Oracle	Linguaggi di programmazione per siti web	<i>Java</i>
Qualcomm	Comunicazioni digitali wireless	<i>Cdma</i>
Adobe Systems	Formati di file comuni per la creazione e la visualizzazione di documenti	<i>Acrobat Pdf</i>
Adobe Systems	Animazioni per pagine web	<i>Adobe Flash</i>
Adobe Systems	Linguaggi di descrizione della pagina per la stampa di documenti	<i>PostScript</i>
Bosch	Sistemi di frenatura antibloccaggio	<i>Abs, Tcs</i>
Imax	Sistemi per la proiezione di film	<i>Imax</i>
Apple	Sistemi per il download di musica	<i>iTunes/iPod</i>
Sony	Dvd ad alta definizione	<i>Blu-ray</i>
Nissan, Toyota, Psa	Veicoli a ricarica elettrica	<i>CHAdemo</i>

*Tabella 9.3. Esempi di imprese che controllano gli standard di settore.*

- *standard pubblici (o aperti)*: quelli disponibili a tutti, che possono includere:
  - a. *standard obbligatori*, stabiliti dai singoli stati e validi secondo termini di legge (come gli standard che tutelano la sicurezza, l'ambiente e il consumatore);
  - b. *standard consensuali*, fissati da associazioni settoriali, come l'International Organization for Standardization (Iso), o da associazioni professionali e di settore come l'Institute of Electrical and Electronics Engineers (Ieee)<sup>367</sup>. Sebbene siano quasi tutti gratuiti, gli standard pubblici possono utilizzare proprietà intellettuali detenute da privati; ad esempio, lo standard di comunicazione wireless 3G si basava in buona misura sui

---

<sup>367</sup> Sul ruolo degli standard cfr. European Patent Office, *The Importance of Industry Standards*, aprile, 2017.

brevetti *Cdma* di Qualcomm (da cui il colosso statunitense ricava la maggior parte dei suoi profitti);

- *standard privati* (o *proprietari*): quelli di proprietà di imprese o individui. Se si possiede una tecnologia che si impone come standard, allora la si può incorporare in un prodotto per la vendita o cederla in concessione ad altre aziende che desiderano farne uso. Nel settore degli smartphone i principali standard concorrenti sono *iOs* di Apple e *Android* di Google: il primo è usato solo nei dispositivi mobili di Apple; il secondo è dato in licenza. Inoltre, *Android* rappresenta una variante degli standard tecnici: è *open source*, è disponibile gratuitamente e può essere usato, adattato e sviluppato da chiunque. Nella maggior parte dei casi gli standard diventano tali *de facto*: si impongono attraverso l'adozione volontaria di produttori e consumatori. Nella Tabella 9.3 ne sono elencati alcuni esempi.

Un problema degli standard *de facto* è che possono impiegare più tempo a emergere, generando una dannosa sovrapposizione degli investimenti e ritardando lo sviluppo del mercato. Ci sono voluti quarant'anni perché negli Stati Uniti si affermasse uno standard per lo scartamento dei binari ferroviari<sup>368</sup>. Uno standard obbligatorio e pubblico permette di evitare tanta incertezza e dispersione di risorse. Comparata all'approccio basato sul mercato adottato negli Stati Uniti, l'imposizione di standard per la telefonia senza fili avvenuta in Europa ha permesso una transizione al 2G più veloce. Per la definizione degli standard wireless 3G, 4G e 5G un ruolo fondamentale è stato svolto dal *3rd Generation Partnership Project* (3Gpp).

### 9.3.2 Il ruolo delle esternalità di rete

Gli standard che consentono compatibilità e interconnessione emergono nei mercati caratterizzati dalla presenza di esternalità di rete. Si ha un'**esternalità di rete** quando per l'utente il valore di un prodotto o di un servizio dipende dal numero degli altri utenti che lo utilizzano. L'esempio classico di esternalità di

---

<sup>368</sup> Cfr. A. Friedlander, *Emerging Infrastructure: The Growth of Railroads*, Arlington, Va., Cnri, 1995.

rete è il telefono. Dato che c'è poca soddisfazione nel parlare da soli al telefono, per il singolo utente il valore dell'apparecchio dipende dal numero degli altri utenti connessi alla stessa rete telefonica. In questo senso, il telefono è un prodotto diverso da molti altri. La soddisfazione che si trae dal bere un bicchiere di whisky dopo aver tenuto un paio di faticose lezioni agli studenti di un Mba è indipendente dal numero degli individui che bevono whisky della stessa marca. Addirittura, alcuni prodotti hanno *esternalità di rete negative*: il valore del prodotto è tanto minore quanto maggiore è il numero di persone che acquistano lo stesso prodotto. Se si spendono 3.000 euro per un abito da sera di Armani e poi si scopre che la metà dei colleghi indossa lo stesso completo alla cena di Natale della facoltà in cui si insegnava, allora la soddisfazione per quel capo di abbigliamento sicuramente viene meno.

Le esternalità di rete richiedono standard tecnici che assicurino l'interconnessione. Affinché ciò avvenga non è necessario che tutti utilizzino uno stesso prodotto o una stessa tecnologia, ma piuttosto che i diversi prodotti siano tra loro *compatibili* attraverso un'interfaccia comune. Nel caso della telefonia mobile non importa (ai fini delle esternalità di rete) che si acquisti il servizio da At&T, Verizon o T-Mobile: gli standard tecnici permettono la compatibilità fra le reti, che a sua volta rende possibile l'interconnessione. Analogamente con le ferrovie; se si vuole trasportare carbone dal Wyoming a Boston, allora la scelta della compagnia ferroviaria non deve importare più di tanto: rispetto al 1870 si utilizza lo stesso scartamento standard e le compagnie ferroviarie sono obbligate a far transitare i treni di altre società sui loro binari.

Le esternalità di rete scaturiscono da una molteplicità di fonti.

- *Prodotti i cui utenti sono collegati a una rete.* La telefonia, i sistemi ferroviari e i gruppi di messaggistica istantanea sono reti formate da utenti collegati tra loro. Anche le applicazioni software, dai fogli di calcolo ai videogiochi, creano un collegamento tra utenti che possono condividere file o partecipare a giochi interattivi. Esteriorità a livello di utente possono anche generarsi dal desiderio di

identificazione sociale: si guarda la serie televisiva *Il Trono di Spade*, o la notte degli Oscar, non perché lo si trovi divertente, ma per avere argomenti di conversazione con i colleghi<sup>369</sup>.

- *Disponibilità di risorse e di servizi complementari.* Se i prodotti sono consumati in forma di sistema, allora la disponibilità di risorse e di servizi complementari dipende dal numero di utenti di quel sistema. Finora Microsoft e Blackberry hanno conosciuto solo insuccessi come fornitori di sistemi operativi per smartphone. Con una quota di mercato inferiore al 2% non hanno più alcuna capacità di attrarre sviluppatori di terze parti. In modo simile, si sceglie di acquistare una Ford *Focus* anziché una Ferrari *Testarossa* non solo perché si è consapevoli di essere dei pessimi guidatori, ma perché nel caso in cui si dovesse restare in panne nel nord del Saskatchewan sarà più facile trovare i ricambi e un meccanico in grado di eseguire le riparazioni.
- *Risparmio dei costi legati al cambiamento.* Acquistando il prodotto o il sistema più usato c'è una minore probabilità che si debba affrontare un ulteriore costo, cioè quello legato al dover cambiare. Usando *Microsoft PowerPoint*, anziché un software alternativo come *Wps Presentation* o *Prezi*, è più probabile che si riesca a evitare i costi legati all'apprendimento e alla conversione dei file.

Le esternalità di rete creano **circoli virtuosi**. Quando una tecnologia o un sistema raggiungono la leadership di mercato, attraggono una quota crescente di nuovi acquirenti. Al contrario, la perdita della leadership di mercato dà probabilmente inizio alla fase discendente della parabola. Questo processo è detto *tipping*: una volta raggiunta una certa soglia, l'effetto cumulativo di tutte le forze in gioco diventa inarrestabile. Il risultato è un

---

<sup>369</sup> S.J. Liebowitz e S.E. Margolis, *Network Externality: An Uncommon Tragedy*, in «Journal of Economic Perspectives», vol. 8, n. 2, 1994, pp. 133-150, indicano queste esternalità da utente a utente con l'espressione esternalità dirette.

mercato *winner-take-all*, fenomeno strettamente associato alle tecnologie digitali<sup>370</sup>.

Una volta fissati, gli standard tecnici e di progettazione tendono a essere altamente resilienti. È difficile sostituire gli standard, a causa di due distinti effetti:

1. *effetti di apprendimento*: provocano un miglioramento e un affinamento continuo della tecnologia e del progetto dominanti;
2. *effetti di rete*: rendono difficoltosa l'affermazione di uno standard superiore, anche quando lo standard tecnico esistente è intrinsecamente inferiore. Un caso classico è quello della tastiera Qwerty, inventata per rallentare la velocità di battitura al fine di evitare che i tasti delle macchine da scrivere meccaniche si incastrassero. Anche se il problema dell'inceppamento fu presto risolto, lo standard Qwerty ha resistito<sup>371</sup>. Gli standard tecnici acquistano particolare importanza in relazione a tecnologie digitali in cui l'interconnessione e la compatibilità sono vitali. Il [quadro 9.2](#) discute degli aspetti strategici dell'innovazione digitale, con attenzione specifica al ruolo delle piattaforme e dei nuovi modelli di business.

### 9.3.3 Competere per gli standard

Nei mercati soggetti a esternalità di rete il controllo degli standard è alla base del vantaggio competitivo. Uno standard proprietario – specialmente quando integrato in una piattaforma – può costituire la base per dominare il mercato e un'enorme fonte di profitti. Che cosa si sa a proposito della definizione di strategie vincenti in mercati soggetti a esternalità di rete?

- Il primo problema strategico consiste nel capire se il mercato in cui si compete convergerà verso un unico standard tecnico. Questo compito richiede un'attenta analisi della presenza e delle fonti delle esternalità di rete.

---

<sup>370</sup> Cfr. M. Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Boston, Mass., Little, Brown & Co., 2000; trad. it. *Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, Milano, Rizzoli, 2000.

<sup>371</sup> Cfr. P.A. David, *Clio and the Economics of Qwerty*, in «American Economic Review», vol. 75, n. 2, 1985, pp. 332-337; S.J. Gould, *The Panda's Thumb of Technology*, in «Natural History», vol. 96, n. 1, 1986, pp. 14-23. Per un approccio alternativo cfr. J. Leibowitz e S. Margolis, *The Fable of the Keys*, in «Journal of Law of Economics», vol. 33, n. 1, 2001, pp. 1-25.

- Il secondo problema strategico consiste nel riconoscere il ruolo del circolo virtuoso: la tecnologia che raggiungerà per prima la leadership potrà rapidamente beneficiare di meccanismi inerziali. Secondo Carl Shapiro e Hal R. Varian per costruire un «carrozzone» vincente è necessario mettere in atto i seguenti comportamenti<sup>372</sup>.
  1. *Radunare gli alleati prima di partire.* L'impresa avrà bisogno del sostegno dei consumatori, dei fornitori di parti e componenti e, persino, dei concorrenti. Neppure le imprese più forti possono permettersi di combattere la guerra degli standard da sole.
  2. *Anticipare il mercato.* Occorre entrare presto nel settore, realizzare un ciclo rapido di sviluppo del prodotto, stringere immediatamente accordi con i clienti chiave e adottare una strategia di penetrazione del mercato.
  3. *Gestire le aspettative.* Nella gestione dei circoli virtuosi è fondamentale convincere i clienti, i fornitori e i produttori di beni complementari su chi sarà il vincitore. Queste aspettative diventano profezie che si autoavverano. La massiccia campagna promozionale che ha preceduto il lancio della *PlayStation 4* di Sony nel novembre 2013 altro non era che un tentativo di convincere i consumatori, i distributori e gli sviluppatori di videogiochi che il prodotto avrebbe dominato la nuova generazione di console, frustrando così i tentativi di Nintendo e Microsoft di affermare i loro sistemi rivali<sup>373</sup>.

Si è imparato molto dalle guerre degli standard avvenute negli ultimi quarant'anni. Il [quadro 9.3](#) illustra gli insegnamenti tratti da queste guerre. Se un'impresa cerca di appropriarsi di una quota troppo ampia del valore creato potrebbe non riuscire a costruire un «carrozzone» grande abbastanza da ottenere la leadership di mercato. La maggior parte delle recenti guerre degli standard, ad esempio, ha coinvolto ampie alleanze in cui sono presenti molteplici membri dell'ecosistema. Nella guerra fra

---

<sup>372</sup> Cfr. C. Shapiro e H.R. Varian, *The Art of Standards Wars*, in «California Management Review», vol. 41, n. 2, 1999, pp. 8-32.

<sup>373</sup> Cfr. R.M. Grant, Case 13. *Video Game Console Industry in 2018*, in Id., *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, X ed., Hoboken, N.J., Wiley, 2019, pp. 515-526.

Sony (*Blu-ray*) e Toshiba (*Hd-Dvd*), avvenuta tra il 2005 e il 2008, ognuna delle due parti in causa reclutò studi cinematografici, aziende di software e produttori di computer e di elettronica di consumo usando una varietà di stratagemmi, compresi alcuni pagamenti diretti in denaro. Il voltafaccia di Warner Bros. in favore di Sony fu determinante nell'orientare improvvisamente il mercato in direzione di quest'ultima. Sembra però che tutti i proventi derivanti dalla detenzione dello standard vincente siano stati assorbiti dai costi della guerra<sup>374</sup>.

Nelle guerre degli standard è estremamente importante garantire la compatibilità con i prodotti già esistenti. Una **strategia evolutiva** (che offre una compatibilità a ritroso) è generalmente superiore a una **strategia rivoluzionaria**<sup>375</sup>. A causa della sua incompatibilità con l'*Apple II*, il *Macintosh*, lanciato nel 1984, non riuscì a trarre vantaggio dall'ampia base di utenti che già utilizzavano l'*Apple II*.

Quali sono le risorse necessarie per vincere una guerra degli standard? Shapiro e Varian identificano le seguenti:

1. il controllo su un bacino di utenza consolidato;
2. la titolarità della proprietà intellettuale della nuova tecnologia;
3. la capacità di innovare al fine di ampliare e adattare gli iniziali progressi tecnologici;
4. il vantaggio della prima mossa;
5. una posizione di forza nelle risorse complementari (ad esempio, Intel ha mantenuto il suo standard nei microprocessori promuovendo altri standard nei collettori, nei chipset, nei controllori grafici e nelle interfacce tra schede madri e Cpu);
6. la reputazione e il marchio<sup>376</sup>.

Tuttavia, le dinamiche delle guerre degli standard sono complesse e non si è in grado di proporre principi strategici di portata generale. Come mostra il [quadro 9.3](#), non è sempre il «carrozzone» più grande a vincere, ma anche le questioni di

---

<sup>374</sup> Cfr. Id., *Dvd War of 2005-8: Blu-Ray vs. Hd-Dvd*, in Id., *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis*, VII ed., Chichester, Wiley, 2010, pp. 692-697.

<sup>375</sup> Cfr. Shapiro e Varian, *The Art of Standards Wars*, cit., pp. 15-16.

<sup>376</sup> Ibidem, pp. 16-18.

qualità e di differenziazione del marchio sono importanti. Né la leadership della piattaforma si traduce necessariamente in capacità del proprietario di catturare valore. Infine, è spesso poco chiaro se un mercato converge su una singola piattaforma (come eBay nelle aste online) o su più piattaforme (come le console per videogiochi e gli smartphone)<sup>377</sup>.

## QUADRO 9.2.

### L'innovazione digitale: piattaforme e modelli di business per l'e-commerce

Negli ultimi quarant'anni l'innovazione è stata dominata dalle applicazioni della tecnologia digitale. Le caratteristiche distinctive delle innovazioni digitali riguardano il fatto che la tecnologia digitale è generica: essa riduce una vasta gamma di prodotti e artefatti – informazioni, immagini, suoni – a codici binari. Si possono così creare nuovi prodotti e servizi – siti web, comunicazione mobile, videogiochi – e trasformare quelli già esistenti – vendita al dettaglio, prenotazioni di viaggi, pagamenti e registrazioni musicali.

Il potenziale dell'innovazione digitale per la creazione di ricchezza è considerevole. Secondo gli analisti della McKinsey «dal 2000 al 2014 i profitti economici delle imprese del settore Tmt [tecnologia, media, telecomunicazioni] siano cresciuti di cento volte o di oltre 200 miliardi di dollari». Tuttavia, la gran parte di tale creazione di valore si è concentrata in poche imprese di enormi dimensioni. Infatti, nel 2018 le sette compagnie di maggior valore – Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Tencent, Facebook e Alibaba – erano tutte imprese che si fondavano sulle tecnologie digitali.

Caratteristica comune di queste «sette sorelle» – così come di altre start-up digitali che godono di valutazioni di mercato multimiliardarie come Netflix, Uber, Airbnb e Pinterest – è quella per cui il loro business è basato su piattaforme.

---

<sup>377</sup> Per le ricerche più recenti su vantaggio competitivo ed effetti di rete cfr. D.P. McIntyre e M. Subramaniam, *Strategy in Network Industries: A Review and Research Agenda*, in «Journal of Management», vol. 35, n. 6, 2009, pp. 1494-1517; A. Afuah, *Are Network Effects Really about Size? The Role of Structure and Conduct*, in «Strategic Management Journal», vol. 34, n. 3, 2013, pp. 257-273; K.J. Boudreau e L.B. Jeppesen, *Unpaid Crowd Complementors: The Platform Network Effect Mirage*, in «Strategic Management Journal», vol. 36, n. 12, 2015, pp. 1761-1777.

Le tecnologie digitali, insieme a Internet e alle soluzioni wireless, hanno creato mercati in cui si hanno esternalità di rete grazie sia alla connessione degli utenti sia alla grande disponibilità di risorse complementari. Questi mercati basati su piattaforme sono anche definiti *mercati bilaterali* (*two-sided*, o anche *multilaterali, multi-sided*) dato che costituiscono un’interfaccia tra due gruppi di utenti: i clienti e i fornitori di prodotti complementari.

I sistemi operativi rappresentano l’archetipo delle piattaforme: *Windows* di Microsoft, *iOs* di Apple e *Android* di Google creano esternalità di rete tra gli utilizzatori (*esternalità dirette*) e tra gli sviluppatori di applicazioni (*esternalità indirette*). Ciascuna di queste piattaforme è situata al centro di un ecosistema che comprende migliaia di imprese indipendenti che coevolvono. Così, l’ecosistema di *Android* comprende oltre cento produttori di smartphone, migliaia di sviluppatori di app, fornitori di componenti hardware e di accessori, e molti altri tipi di attori. Come mostrato nel capitolo 4 ([quadro 4.1](#)) in relazione agli smartphone, la competizione tra piattaforme per il dominio del mercato è solitamente intensa.

Tuttavia, le piattaforme non sono un’esclusiva dei mercati digitali, né tantomeno le reti richiedono necessariamente lo sviluppo di standard. Un centro commerciale è una piattaforma ovvero un mercato bilaterale che comprende i venditori che ottengono in leasing i negozi e i clienti che fanno shopping: le esternalità di rete agiscono su entrambi i lati.

La decisione se perseguire strategie di prodotto o strategie di piattaforma diventa quindi una questione fondamentale. Google e Facebook hanno entrambe iniziato perseguendo strategie di prodotto, ma si sono presto rese conto della potenzialità dei loro prodotti – il motore di ricerca di Google e il social network di Facebook – di diventare piattaforme. Molti grandi magazzini hanno intrapreso un percorso simile abbandonando la vendita al dettaglio e concentrandosi sulla gestione di infrastrutture che ospitano, in concessione, diversi altri negozi. Il successo del *Macintosh* tra il 1984 e il 2004 fu limitato a causa del perseguimento da parte di Apple di una strategia di prodotto

invece che di piattaforma. Si approfondirà ulteriormente le strategie di piattaforma nel [quadro 9.3](#).

*Fonte:* T. Bhatia, M. Imtiaz, E. Kutcher e D. Wagle, *How Tech Giants Deliver Outsized Returns – And What It Means for the Rest of Us*, McKinsey & Company, 25 settembre 2017, <https://www.mckinsey.it/idee/how-tech-giants-deliver-outsized-returns-and-what-it-means-for-the-rest-of-us> (ultimo accesso maggio 2020).

### **QUADRO 9.3.**

#### **Vincere la guerra degli standard**

Le guerre del passato tra piattaforme rivali, che incorporavano standard tecnici differenti, hanno fortemente condizionato coloro che si interrogavano su quali fossero le strategie migliori da adottare nei mercati soggetti a esternalità di rete. Mai guerre furono più influenti di quelle avvenute alla fine degli anni '70 e '80 del secolo scorso nel settore dei videoregistratori e in quello dei personal computer. In nessuno dei due casi la risposta data è stata quella della superiorità tecnica: infatti, è ragionevole pensare che in entrambi la superiorità della tecnologia sia uscita sconfitta. Il fattore chiave è stato gestire la penetrazione in modo da favorire la leadership di mercato.

- Nel settore dei videoregistratori Sony esercitava uno stretto controllo proprietario su Betamax; Jvc diede in concessione il proprio sistema Vhs a Sharp, Philips, General Electric, Rca e altri, alimentando la penetrazione del mercato.
- Nel settore dei personal computer l'apposita piattaforma di Ibm divenne dominante perché l'accesso alle specifiche di prodotto e la disponibilità delle tecnologie fondamentali – in particolare, il sistema operativo di Microsoft e i microprocessori di Intel – permettevano a una moltitudine di imitatori di entrare nel mercato. Per Ibm il problema fu quello di aver creato lo standard dominante *Wintel*, ma Intel e Microsoft si appropriavano della maggior parte del valore. Per Apple la situazione era opposta: mantenendo uno stretto controllo sul sistema operativo *Macintosh* e sull'architettura di prodotto ottenne margini di profitto molto alti, rinunciando però a una posizione di dominio nel mercato.

Lo scambio tra penetrazione del mercato e appropriazione dei rendimenti di una tecnologia è illustrato nella Figura 9.6.

Imparando da queste sfide epiche i proprietari di piattaforme hanno permesso che produttori di risorse complementari, concorrenti e utenti si appropriassero di porzioni di valore sempre più ampie, in modo da creare un «carrozzone» più grande rispetto a quello dei propri rivali. In alcuni casi ciò ha significato rinunciare a tutti i profitti realizzabili. La guerra dei browser del periodo 1995-1998 tra Netscape (*Navigator*) e Microsoft (*Explorer*) ha portato entrambi a regalare il proprio prodotto.

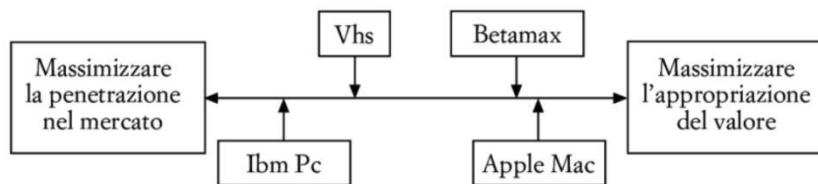


Figura 9.6. La guerra degli standard nel settore dei videoregistratori e in quello dei personal computer.

La ricerca di un migliore equilibrio tra penetrazione del mercato e appropriazione del valore ha portato a nuovi modelli di prezzo. Adobe (e molti altri fornitori di software) segue un modello *freemium*: Acrobat Reader è disponibile gratuitamente, ma per creare o convertire file Pdf è necessario un software Acrobat che deve essere acquistato.

Altri standard dimostrano come spesso per vincere non sia sufficiente costruire il «carrozzone» più grande acquisendo più utenti e produttori di risorse complementari. Gli utenti acquistano un sistema, non una piattaforma, e le loro scelte dipendono dalla qualità complessiva di tale sistema. Il fatto che la fetta più grande dei profitti relativi all'industria degli smartphone sia appannaggio di Apple, nonostante una quota di mercato inferiore a quella di Android, deriva dalla qualità complessiva del sistema *iPhone*, che a sua volta dipende in gran parte dallo stretto controllo esercitato da Apple sugli sviluppatori di applicazioni, i quali sono tenuti ad attenersi a specifici standard di qualità e a rispettare l'integrazione del sistema nel suo complesso.

*Fonti:* A. Gawer e M.A. Cusumano, *How Companies Become Platform Leaders*, in «*Mit Sloan Management Review*», vol. 49, n. 2, 2008, pp. 28-35; C. Cennamo e J. Santal, *Platform Competition: Strategic Trade-Offs in Platform Markets*, in «*Strategic Management Journal*», vol. 34, n. 11, 2013, pp. 1331-1350.

#### **9.4 L'implementazione strategica della tecnologia: fonti interne ed esterne dell'innovazione**

Come rilevato in precedenza, la formulazione strategica non può essere separata dalla sua implementazione. Questo è evidente, in particolare, per le attività a elevata intensità tecnologica.

L'analisi svolta finora ha mostrato che è possibile generare un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione e le strategie basate sulla tecnologia; ma poco è stato detto a proposito delle condizioni che consentono di realizzare l'innovazione. Compiere un'approfondita analisi strategica riguardo a come far fruttare economicamente un'innovazione sarebbe inutile se non si fosse poi in grado di generare quella stessa innovazione. Si è visto che per l'innovazione sono necessarie alcune risorse – personale, strutture (materiali e immateriali), informazioni e tempo – ma, come per altre competenze, la relazione fra input in R&S e output in termini di innovazione è debole: infatti, in alcune circostanze è proprio la mancanza di risorse a stimolare l'innovazione<sup>378</sup>. La produttività dell'attività di R&S dipende in maniera preponderante dalle condizioni organizzative che supportano l'innovazione. Di conseguenza, la sfida cruciale per le imprese che operano in settori emergenti e ad alta tecnologia consiste nel creare tali condizioni. Quali sono queste condizioni e come si possono creare?

Per affrontare il problema si deve tornare alla fondamentale distinzione fra «invenzione» e «innovazione». Pur essendo complementari, esse richiedono risorse e condizioni organizzative differenti. L'invenzione dipende dalla creatività,

---

<sup>378</sup> Cfr. R. Katila e S. Shane, *When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative?*, in «*Academy of Management Journal*», vol. 48, n. 5, 2005, pp. 814-829.

mentre l'innovazione necessita della collaborazione e dell'integrazione fra più funzioni.

#### **9.4.1 Le fonti interne dell'innovazione: la promozione del processo creativo**

► **Condizioni per la creatività.** L'invenzione è un atto creativo che richiede conoscenza e immaginazione. La creatività da cui scaturisce l'invenzione è di solito un atto individuale che stabilisce una relazione significativa tra concetti e oggetti fino a quel momento disgiunti. Innanzitutto, questo tipo di concettualizzazione viene spesso avviata da fattori accidentali: si pensi alla mela che cadde sulla testa di Isaac Newton o alla teiera osservata da James Watt mentre bolliva. Inoltre, la creatività è associata a determinate qualità personali. Alcune ricerche hanno dimostrato che le persone creative condividono certi tratti della personalità: sono curiose, ricche di immaginazione, avventurose, sicure di sé, gioco, ardite, riflessive ed estroverse<sup>379</sup>.

La creatività degli individui dipende anche dall'ambiente organizzativo in cui lavorano, che si tratti degli ingegneri e dei ricercatori di Amgen e Google o dei pittori e degli scultori delle scuole fiorentina e veneziana del Medioevo e del Rinascimento. Pochi capolavori artistici o poche invenzioni epocali sono il frutto di un genio solitario. La creatività è stimolata dall'interazione umana: la produttività dei laboratori di R&S dipende principalmente dalle reti di comunicazione che ingegneri e scienziati riescono a costruire<sup>380</sup>. Un importante catalizzatore dell'interazione è il *gioco*, che contribuisce a creare un ambiente favorevole alla ricerca, libera il pensiero dai vincoli delle convenzioni e offre opportunità per creare nuove relazioni, estrapolando le idee e le strutture dalla realtà. L'essenza del gioco consiste nel permettere forme non vincolate di sperimentazione<sup>381</sup>. Il potenziale della sperimentazione a basso costo è stato grandemente accresciuto dai progressi nella

---

<sup>379</sup> Cfr. J.M. George, *Creativity in Organizations*, in «Academy of Management Annals», vol. 1, n. 1, 2007, pp. 439-477.

<sup>380</sup> Cfr. M.L. Tushman, *Managing Communication Networks in R&D Laboratories*, in «Sloan Management Review», vol. 20, n. 3, 1979, pp. 37-49.

<sup>381</sup> Cfr. D. Dougherty e C.H. Takacs, *Team Play: Heedful Interrelating at the Boundary for Innovation*, in «Long Range Planning», vol. 37, n. 6, 2004, pp. 569-590.

modellistica e nella simulazione al computer, che consentono di intraprendere rapidamente e in maniera virtuale ricerche di mercato e sviluppi di prototipi<sup>382</sup>.

► **Organizzare per la creatività.** La creatività richiede sistemi gestionali molto diversi da quelli indicati per l'efficienza. Come osservato nel capitolo precedente in merito alla sfida dell'ambidestrismo, il processo esplorativo richiede una gestione molto differente rispetto al processo di sfruttamento. Le persone con capacità creative, in particolare, tendono a reagire a tipi specifici di incentivi. Desiderano lavorare in una cultura egualitaria che prevede margini di manovra e risorse sufficienti a garantire una libertà di sperimentazione spontanea e a trovare divertimento nello svolgimento di un compito che a parer loro fa la differenza nella performance strategica dell'azienda. Encomio, riconoscimento dei meriti e opportunità di apprendimento e di crescita professionale sono inoltre più importanti dell'attribuzione di responsabilità gestionali<sup>383</sup>. L'evidenza empirica risultante da progetti *open source* mostra che le persone dedicano tempo e fatica ad attività creative anche in assenza di ricompense puramente monetarie<sup>384</sup>. Per coltivare la spinta creativa può però essere necessario un grado di libertà e di flessibilità che configge con le convenzionali pratiche di gestione delle risorse umane. Tuttavia, in molte aziende tecnologiche, tra cui Google e W.L. Gore & Associates, gli ingegneri hanno ampio margine di scelta nel decidere a quale progetto partecipare.

	<b>Organizzazione operativa</b>	<b>Organizzazione innovativa</b>
Struttura	Burocratica Specializzazione e divisione del lavoro Controllo gerarchico Confini organizzativi ben definiti	Organizzazione lineare senza controllo gerarchico Gruppi di progetto orientati verso compiti specifici Confini organizzativi incerti
Processi	Enfasi sull'eliminazione delle variazioni (ad esempio, Sei sigma) Controllo <i>top-down</i>	Importanza della variabilità e delle differenze

<sup>382</sup> Cfr. S. Thomke, *Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation*, in «Harvard Business Review», febbraio, 2001, pp. 66-75.

<sup>383</sup> Cfr. R. Florida e J. Goodnight, *Managing for Creativity*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2005, pp. 124-131.

<sup>384</sup> Cfr. G. von Krogh, S. Haefliger, S. Spaeth e M.W. Wallin, *Carrots and Rainbow: Motivation and Social Practice in Open-Source Software Development*, in «Mis Quarterly», vol. 36, n. 2, 2012, pp. 649-676.

	Rigidi controlli finanziari	Blandi controlli per incoraggiare la produzione di idee Pianificazione strategica e controllo finanziario flessibili
Sistemi di incentivi	Avanzamento gerarchico, potere e status symbol	Autonomia, riconoscimenti, partecipazione a nuove attività di rischio
Personne	Reclutamento e selezione basati sulla necessità delle strutture organizzative di dotarsi di abilità specifiche: specialisti di funzione e di staff, dirigenti e figure operative	Necessità di individui che generino idee e siano in grado di associare le conoscenze tecniche richieste con la creatività personale I manager devono motivare e organizzare

Tabella 9.4. La classificazione delle società.

Fonte: J.R. Galbraith e R.K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems and Processes*, II ed., St. Paul, Minn., West, 1986.

Gli ambienti organizzativi che sostengono la creatività tendono a essere, al contempo, protetti e competitivi. La creatività richiede un contesto lavorativo sicuro ma non troppo confortevole. Dorothy Leonard ha sottolineato l'importanza dell'*abrasione creativa* nei gruppi innovativi: in altre parole, promuovere l'innovazione attraverso l'interazione di personalità e punti di vista differenti. I manager devono resistere alla tentazione di preferire l'omologazione, favorendo invece la diversità di caratteristiche cognitive e comportamentali all'interno dei gruppi di lavoro, così da favorire la formazione di «gruppi con un cervello completo» (*whole brain teams*)<sup>385</sup>. Jeff e Staney DeGraff, concordando con tale visione, esaltano i vantaggi delle combinazioni di diversi modelli di innovazione, ad esempio artisti, ingegneri, atleti e saggi<sup>386</sup>. Il *conflitto costruttivo* da loro proposto è una caratteristica consolidata del processo di sviluppo dei prodotti innovativi della Silicon Valley, dove le riunioni dei team di sviluppatori sono famose per i forti disaccordi e le aspre critiche che questi si rivolgono l'un l'altro. Tale tipo di conflitto può stimolare il progresso in direzione di soluzioni migliori.

#### 9.4.2 Clienti e collaboratori come fonti di innovazione

La creatività interna non è l'unica fonte di innovazione: si può avere accesso all'innovazione anche oltre i confini

<sup>385</sup> Cfr. D. Leonard e S. Straus, *Putting Your Company's Whole Brain to Work*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 1997, pp. 111-121; D. Leonard e P. Swap, *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1999.

<sup>386</sup> Cfr. J. DeGraff e S. DeGraff, *The Innovation Code: The Creative Power of Constructive Conflict*, Oakland, Calif., Berrett-Koehler, 2017.

dell’organizzazione. Un trend importante nella gestione dell’innovazione è stato lo spostamento del focus dalla R&S interna alle imprese alla possibilità di accedere a idee e conoscenze esterne. Le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione hanno rafforzato tale tendenza.

► **Clienti come fonte di innovazione.** In precedenza si è osservato che la ricerca orientata a necessità pratiche porta più probabilmente all’innovazione rispetto alla ricerca motivata dalla scoperta scientifica. Poche sono state le invenzioni importanti frutto di creazioni spontanee di scienziati; la maggior parte è il risultato dell’andare per tentativi nel cercare di risolvere problemi di ordine pratico. Chester F. Carlson era un avvocato esperto in brevetti. La sua invenzione del sistema di copiatura Xerox (xerografia) era stata ispirata dalla frustrazione che provava nell’adempiere al noioso compito di preparare un gran numero di copie di richieste di brevetto. La massima di Platone secondo cui «la necessità è la madre di tutte le invenzioni» spiega perché i clienti sono fonti così fertili di innovazione: sono quelli più direttamente interessati a far corrispondere i prodotti e i servizi disponibili con i propri fabbisogni. Tuttavia, in genere ascoltare i clienti è di scarsa ispirazione e guida per l’innovazione. Come amava ricordare Henry Ford: «Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volevano, mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce!». Inoltre, come le ricerche sull’innovazione dirompente hanno mostrato, la clientela tendono a non accogliere di buon grado le innovazioni troppo radicali. Secondo il consulente aziendale Adrian J. Slywotzky la chiave è: «Creare quello che la gente ama prima che si renda conto di volerlo». Ciò significa concentrarsi non su quello che i clienti vogliono, ma sui loro motivi di insoddisfazione. Slywotzky invita a creare una «mappa delle seccature», ovvero una mappatura delle frustrazioni e delle emozioni negative del cliente, quale guida per nuovi approcci alla creazione di valore<sup>387</sup>.

---

<sup>387</sup> Cfr. A.J. Slywotzky, *Demand: Creating What People Love Before They Want It*, New York, Crown Business, 2011.

Von Hippel propone di rendere i clienti parte del processo innovativo<sup>388</sup>. A tal proposito, affinché le innovazioni dei clienti possano essere implementate con efficacia, le aziende devono offrire loro strumenti di progettazione di facile uso e assicurare flessibilità del processo produttivo<sup>389</sup>. Lego ha una comunità online, Lego Ideas, i cui membri condividono idee creative e propongono progetti per i nuovi prodotti Lego. Nel febbraio 2018 Lego ha messo sul mercato il ventesimo modello progettato da un cliente, *Nave nella bottiglia*<sup>390</sup>.

► **Open innovation.** Involgere i clienti nel processo di innovazione rappresenta un passo verso l'*innovazione aperta*. Dato che sempre più l'innovazione integra tecnologie multiple ed è soggetta a pressioni di ordine temporale, le imprese sono costrette a guardare al di là dei propri confini per cercare idee e competenze. L'evidenza che l'andare oltre i propri confini stimola l'innovazione è schiacciante. È vera soprattutto se si considerano i team di R&S, le joint venture, le reti interpersonali o i cluster di imprese concentrate all'interno dei distretti industriali<sup>391</sup>. Partendo dal presupposto che nella condivisione collaborativa di conoscenza i guadagni sono superiori ai rischi derivanti dall'eventuale espropriazione del know-how proprietario, un numero sempre maggiore di imprese sta adottando l'**innovazione aperta** (*open innovation*): un approccio all'innovazione che cerca, sfrutta e applica la conoscenza all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Secondo Henry W. Chesbrough: «In un mondo dove la conoscenza è abbondante l'innovazione aperta ha a che fare fondamentalmente con l'operatività; ma non tutte le persone brillanti lavorano per te, così che devi trovarle, allacciare rapporti con loro e costruire

---

<sup>388</sup> Cfr. E. von Hippel, *The Sources of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, 1988; trad. it. *Le fonti dell'innovazione*, Milano, McGraw-Hill, 1990.

<sup>389</sup> Cfr. S. Thomke e E. von Hippel, *Customers as Innovators: A New Way to Create Value*, in «Harvard Business Review», aprile, 2002, pp. 51-61.

<sup>390</sup> Cfr. <https://www.lego.com/it-it/product/ship-in-a-bottle-21313> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>391</sup> Cfr. M. Dodgson, *Technological Collaboration and Innovation*, in Id. e R. Rothwell (a cura di), *The Handbook of Industrial Innovation*, Cheltenham, Elgar, 1994, cap. 22; A. Arora, F. Fosfuri e A. Gambardella, *Markets for Technology*, Cambridge, Mass., The Mit Press, 2001; S. Breschi e F. Malerba, *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

sulle fondamenta di ciò che sanno fare»<sup>392</sup>. L’innovazione aperta può assumere molte forme. Le più diffuse sono le comunità di software *open source*, ad esempio quella costituita da migliaia di sviluppatori indipendenti che contribuiscono al sistema operativo *Linux*. Tuttavia, in misura sempre maggiore l’innovazione aperta viene adottata anche da grandi imprese consolidate ([quadro 9.4](#)).

► **Acquisto di innovazione.** Nonostante il successo degli sforzi innovativi all’interno di grandi aziende consolidate come Samsung Electronics, Siemens, Ibm e Alphabet, rimane il fatto che rispetto a questi giganti le piccole start-up tecnologiche hanno un vantaggio durante le fasi iniziali del processo di innovazione. Di conseguenza, per molte grandi compagnie la maggiore fonte di innovazione consiste nell’acquisizione di piccole realtà. Ciò implica sia il prendere in licenza o il comprare brevetti sia l’acquisire *in toto* giovani imprese tecnologiche. Tra il 2014 e il 2017 le quattro maggiori compagnie farmaceutiche (Johnson & Johnson, Pfizer, Roche e Novartis) hanno concluso l’acquisto di 45 imprese, mentre 94 sono quelle passate alle quattro maggiori compagnie nell’e-commerce (Amazon, Google, Facebook e Tencent). Si esamineranno più nel dettaglio le acquisizioni, le fusioni e le alleanze nel [capitolo 14](#).

#### QUADRO 9.4.

#### L’innovazione aperta di Ibm

L’*Innovation Jam* di Ibm è un elemento dell’ampia rete di innovazione collaborativa di Ibm. È un massiccio processo di *brainstorming* online per generare, selezionare e sviluppare nuove idee di business.

Il *Jam* del 2006 si basava sull’identificazione preliminare di 25 gruppi di tecnologie raggruppati in sei ampie categorie. Venne creato un sito web per ciascun gruppo e per 72 ore i dipendenti di Ibm, le loro famiglie e i loro amici, i fornitori e i clienti in tutto il mondo furono invitati a proporre idee innovative basate su tali tecnologie. I 150.000 partecipanti generarono un insieme di

---

<sup>392</sup> H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2003, p. xxxi. Cfr. anche B. Cassiman e G. Valentini, *What Is Open Innovation, Really?*, Bocconi University Working Paper, 2014.

suggerimenti ampio e variegato, che fu sottoposto all'esame di un software di analisi testuale e vagliato da una cinquantina di dirigenti e tecnici specializzati suddivisi in nove squadre distinte per identificare le idee più promettenti. Nella fase successiva del *Jam* si sono condivise le idee innovative selezionate con la comunità online, che aveva la possibilità di commentarle e discuterle. È seguito un ulteriore processo di scrutinio, attraverso cui si sono scelte le dieci migliori proposte, da svilupparsi grazie a un budget di 100 milioni di dollari. Queste idee di business riguardano un servizio di traduzione in tempo reale, sistemi intelligenti di pagamento per prestazioni sanitarie, applicazioni It ai servizi ambientali e Internet 3D. I nuovi progetti sono stati avviati per l'incubazione e trasferiti a specifici gruppi di business di Ibm. Così come i collegamenti divisionali, le nuove iniziative sono state oggetto di una valutazione periodica mensile da parte dei massimi dirigenti di Ibm. Da allora Ibm ha esteso la propria metodologia *Jam* in modo da rispondere a uno spettro di problemi sempre più ampio.

Fonte: O.M. Bjelland e R.C. Wood, *An Inside View of Ibm's Innovation Jam*, in «Mit Sloan Management Review», vol. 50, n. 1, 2008, pp. 32-43.

## 9.5 L'implementazione delle strategie tecnologiche: organizzare per l'innovazione

### 9.5.1 Allineare l'innovazione con la strategia d'impresa

Per far sì che risultino efficaci, gli sforzi innovativi di un'impresa devono essere allineati con la sua strategia complessiva. Gary P. Pisano, dell'Harvard Business School, sottolinea che, per molte imprese, la strategia di innovazione consiste nient'altro che in un pacchetto già confezionato di buone pratiche: *crowdsourcing*, collaborazioni con clienti, *corporate ventures*, prototipazione rapida, ecc.<sup>393</sup>

Le aziende hanno bisogno di un *sistema di innovazione*: «Un insieme coerente di processi e strutture interdipendenti che stabiliscono come l'azienda debba andare alla ricerca di nuovi

---

<sup>393</sup> Cfr. G.P. Pisano, *You Need an Innovation Strategy*, in «Harvard Business Review», giugno, 2015, pp. 44-54.

problemi e soluzioni, sintetizzare le idee in piani di business e progetti di prodotto, e selezionare quali di questi devono essere finanziati»<sup>394</sup>. Per progettare un sistema di innovazione che crei valore per l'impresa c'è bisogno di una chiara comprensione di come l'innovazione si possa adattare alla strategia d'impresa. L'impresa deve considerare come le sue innovazioni possano creare valore per i clienti e come essa possa catturare il valore di queste innovazioni.

Nel valutare le sfide che l'implementazione dell'innovazione comporta è importante riconoscere le ricadute di tale innovazione sulle competenze e sul modello di business dell'impresa. In merito a queste due dimensioni Pisano identifica quattro archetipi di innovazione (Figura 9.7). Le aziende consolidate richiedono più probabilmente combinazioni di differenti tipi di innovazione: Alphabet, ad esempio, ricorre a tutti e quattro i modelli di innovazione, incluse l'innovazione di routine in relazione al motore di ricerca *Google* e l'innovazione architettonica in relazione ai progetti *Waymo* (per la guida autonoma) e *Calico* (che mira a estendere la vita dell'uomo).

### **9.5.2 Conciliare la creatività con la disciplina commerciale**

Affinché possa creare valore, l'innovazione deve essere orientata ai bisogni dei clienti e legata a una certa disciplina commerciale. Conciliare la creatività con i risultati finanziari è una sfida, non solo per le imprese tecnologiche, ma anche per tutte quelle attività i cui prodotti derivano dall'immaginazione dell'uomo, incluse le aziende che si occupano di moda e di mezzi di comunicazione. «Le due culture – quella del taglio di capelli a coda di cavallo (*ponytail*) e quella dell'abito da lavoro (*suit*) – sono lontanissime fra loro, ed entrano in conflitto quando sono messe a contatto»<sup>395</sup>. Molte imprese innovative sono state fondate da innovatori che, caduti in uno stato di delusione e frustrazione, hanno lasciato realtà già avviate. I successi di Google nel settore dei software basati su Internet, di Apple in quello dei dispositivi mobili, di Disney in quello dei film d'animazione e di Hbo in quello delle serie Tv mettono in luce

---

<sup>394</sup> *Ibidem*, p. 46.

<sup>395</sup> *How to Manage a Dream Factory*, in «The Economist», 16 gennaio 2003.

una notevole capacità di miscelare creatività e acume commerciale.

	<i>Utilizza le competenze tecniche esistenti</i>	<i>Richiede nuove competenze tecniche</i>
<i>Richiede un nuovo modello di business</i>	<p><b>DIROMPENTE</b> ESEMPIO <i>Android</i> è un sistema operativo <i>open source</i>, ma si basa sulla competenza di Google nello sviluppo software</p>	<p><b>ARCHITETTURALE</b> ESEMPIO L'entrata di Kodak nel settore delle immagini digitali ha richiesto nuove competenze e un diverso modello di business</p>
<i>Sfrutta il modello di business esistente</i>	<p><b>DI ROUTINE</b> ESEMPIO I nuovi microprocessori di Intel impiegano competenze nella progettazione e nella fabbricazione già disponibili e non hanno richiesto alcun cambiamento nel modello di business</p>	<p><b>RADICALE</b> ESEMPIO L'entrata delle maggiori aziende farmaceutiche nel settore delle biotecnologie ha richiesto lo sviluppo di nuove competenze nella genetica, ma nessun cambiamento nei modelli di business esistenti</p>

Figura 9.7. Modelli di innovazione.

Conciliare creatività e successo commerciale è una sfida di grande importanza per la progettazione organizzativa. Come mostra la Tabella 9.4, i rispettivi bisogni organizzativi sono molto diversi. Questo rappresenta un caso particolare della sfida dell'ambidestrismo organizzativo ([cap. 8](#)). L'innovazione riguarda l'esplorazione di nuove opportunità, mentre l'aspetto operativo del business ha soltanto a che fare con lo sfruttamento delle competenze esistenti. Ciò nonostante, il successo di una nuova tecnologia esige in ultima analisi di integrare creatività e competenze tecnologiche con le competenze associate alle fasi di produzione, commercializzazione, finanziamento, distribuzione e assistenza alla clientela. Questo tipo di integrazione è difficile da raggiungere ed è inevitabile che si crei tensione fra le componenti operative e quelle innovative dell'organizzazione. L'innovazione rovescia routine consolidate e minaccia lo *status quo*. Quanto più è stabile la componente operativa e amministrativa dell'azienda, tanto maggiore è la resistenza all'innovazione.

Con il crescere dell'importanza dell'innovazione, anche il top management di grandi aziende consolidate ha tentato di emulare flessibilità, creatività e spirito imprenditoriale delle start-up basate sulla tecnologia. Delle iniziative organizzative che puntano a stimolare lo sviluppo di nuovi prodotti e lo sfruttamento di nuove tecnologie si danno le seguenti.

- *Gruppi interfunzionali di sviluppo del prodotto.* Si sono rivelati molto efficaci nell'integrare creatività e funzionalità. Gli approcci tradizionali allo sviluppo di nuovi prodotti si basavano su un processo sequenziale che iniziava nel laboratorio di ricerca aziendale, poi andava «oltre il muro» per passare all'ingegnerizzazione, alla produzione, al finanziamento, e così via. Le aziende giapponesi sono state le prime a sperimentare un'organizzazione strutturata in gruppi di sviluppo del prodotto composti da specialisti provenienti da diversi dipartimenti e guidati da un responsabile «di un certo peso», cioè in grado di proteggere il team dall'eventuale e indebita influenza esercitata da altre unità e figure aziendali<sup>396</sup>. Questi gruppi si sono dimostrati efficaci nell'utilizzare un'ampia gamma di conoscenze specialistiche e, cosa ancora più importante, nell'integrare queste conoscenze in maniera flessibile e rapida (ad esempio, nello sviluppare velocemente dei prototipi e, al contempo, procedere alla loro ingegnerizzazione)<sup>397</sup>.
- *Product champions.* Consentono di incorporare la creatività individuale all'interno dei processi organizzativi e di collegare l'invenzione con la sua successiva commercializzazione. Il punto fondamentale consiste nel permettere a coloro che generano idee innovative di guidare i gruppi che dovranno poi sviluppare queste idee, ma anche nel consentire che questa leadership si estenda alla successiva fase di commercializzazione. Le aziende che

---

<sup>396</sup> Cfr. K.B. Clark e T. Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1991; trad. it. *Product Development Performance. Dal concetto al mercato: qualità, lead time, produttività nel processo di sviluppo dei prodotti*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1992.

<sup>397</sup> K. Imai, I. Nonaka e H. Takeuchi, *Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn*, in K.B. Clark, R. Hayes e C. Lorenz (a cura di), *The Uneasy Alliance*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1985, pp. 337-375.

riescono sistematicamente a promuovere l'innovazione sono caratterizzate da processi organizzativi che catturano e sfruttano la tensione individuale orientata all'obiettivo e l'impegno che viene profuso. Individui così dediti al raggiungimento di obiettivi innovativi possono infatti vincere una certa resistenza al cambiamento interna all'organizzazione e contagiarne altri con il proprio entusiasmo. Uno studio sulle quindici più importanti innovazioni del XX secolo è giunto alla seguente conclusione: «O le nuove idee trovano un *champion* che le porti avanti, o sono destinate a svanire»<sup>398</sup>. Nel Regno Unito una ricerca condotta su 43 abbinamenti di innovazioni, di successo e non, ha riscontrato che le innovazioni di successo si distinguevano per la presenza di un innovatore che, al contempo, esercitava la leadership imprenditoriale<sup>399</sup>. 3M può vantare una lunga tradizione nell'utilizzo di *product champions* responsabili di nuove idee e dello sviluppo di nuove attività ([quadro 9.5](#)).

- *Incubatori aziendali*. Sono programmi di sviluppo di nuove attività, istituiti per finanziare e far crescere nuovi business basati su tecnologie sviluppate internamente all'impresa ma con scarse possibilità di trovarvi applicazione. Nonostante la loro popolarità in quanto strumento attraverso cui le imprese consolidate poterono partecipare al boom tecnologico della fine degli anni '90 del secolo scorso, pochi tra questi incubatori hanno ottenuto nel tempo una costanza di risultati<sup>400</sup>. Fra quelli di successo molti sono stati venduti a fondi di *venture capitals*. Secondo Gary Hamel e Coimbatore K. Prahalad uno dei problemi di questi incubatori aziendali è che molti di essi sono diventati una sorta di «orfanotrofi» per idee poco apprezzate e senza

---

<sup>398</sup> D.A. Schön, *Champions for Radical New Inventions*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1963, pp. 77-86 (p. 84).

<sup>399</sup> Cfr. R. Rothwell et al., *Sappho Updated – Project Sappho Phase II*, in «Research Policy», vol. 3, n. 3, 1974, pp. 258-291.

<sup>400</sup> Cfr. A. Campbell e J. Bikinshaw, *Know the Limits of Corporate Venturing*, in «Financial Times», 8 agosto 2004.

sostegno alcuno<sup>401</sup>. Tra gli incubatori più noti si ricorda l'Emerging Technology Business Group (Emtg) di Cisco System, lanciato nel 2006 per osservare le tendenze di mercato in atto, concepire opportunità e sfruttarle, e far crescere in modo organico all'interno dell'impresa nuove attività che a loro volta sarebbero potute sfociare in nuove aziende. Nei primi due anni oltre duemila idee di business sono state inserite nel wiki di Cisco e diverse sono state avviate alla fase di sviluppo. Un aspetto chiave dell'incubatore di Cisco è il suo stretto collegamento con il resto dell'azienda, in particolare con il senior management<sup>402</sup>.

#### **QUADRO 9.5.**

##### **Il ruolo del «product champion» in 3M: «Scotchlite»**

Non siamo abituati a prestare attenzione al presidente, o al vicepresidente, della R&S, che dice: bene, oggi, lunedì mattina, 3M avvierà il business tal dei tali. Preferiamo piuttosto vedere qualcuno in uno dei nostri laboratori, o nei reparti di marketing, di produzione o di sviluppo dei nuovi prodotti, portare avanti un'idea nuova alla quale sta lavorando. Poi, quando riesce a convincere chi gli sta intorno – incluso il suo supervisore – che ha per le mani qualcosa di interessante, facciamo di lui quello che chiamiamo un «project manager», con un piccolo budget e il proprio talento, e lo lasciamo andare avanti.

In tutti i sessant'anni della nostra storia, questa è stata la cifra del nostro successo. Avete avviato una nuova attività? Con quale incentivo? Il denaro, ovviamente. Ma il denaro non è l'elemento essenziale. Il fattore chiave [...] è diventare il responsabile di una nuova attività [...] avendo in mano un progetto così rivoluzionario che il management vi si trova coinvolto, che lo voglia o meno.

Qualcuno chiese: «Perché 3M non produce granuli di vetro, dato che sono destinati a utilizzi sempre maggiori nelle autostrade?» [...] Io stesso per un certo periodo avevo tentato di colorare

---

<sup>401</sup> G. Hamel e C.K. Prahalad, *Nurturing Creativity: Putting Passions to Work*, in «Shell World», 14 settembre 2007, pp. 1-12.

<sup>402</sup> Cfr. R.C. Wolcott e M.J. Lippitz, *Grow from Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, New York, McGraw-Hill, 2010.

granuli di vetro importati dalla Cecoslovacchia e avevo imparato alcune cose sulle loro proprietà riflettenti. A tempo perso mi ero anche cimentato nella realizzazione di numeri luminosi da affiggere sui muri delle case.

Quella domanda e quegli esperimenti effettuati nel tempo libero mi spinsero a scoprire dove erano stati utilizzati i granuli di vetro nelle autostrade. Trovammo un posto dove questi granuli erano stati sparpagliati sulla strada e ci rendemmo conto che aumentavano la visibilità del percorso nelle ore notturne [...]. A questo punto, fu per noi naturale concludere che, dato che ci occupavamo di rivestimenti e forse ne sapevamo più di chiunque altro sull'inserimento di particelle in qualsiasi superficie, dovevamo essere in grado di rivestire in maniera molto accurata un foglio di carta con grani di vetro.

È ciò che facemmo. Il primo nastro luminescente che realizzammo era semplicemente un nastro rivestito su entrambe le superfici, da un lato ricoperto di granuli di vetro e dall'altro di adesivo. Ne portammo un po' qui a St. Paul e, in collaborazione con le autorità stradali, lo piazzammo in alcuni punti dell'autostrada. Dopo la prima gelata, e la prima sgelata, ci rendemmo conto di non saperne abbastanza sulle reazioni dei nastri adesivi alle diverse condizioni climatiche [...].

Ci mettemmo allora alla ricerca di competenze adatte allo scopo presenti all'interno dell'impresa. Utilizzammo le conoscenze esistenti nel campo della carta vetrata per poterne realizzare una impermeabile. Ci affidammo ai nostri esperti in coperture per tetti, certamente i più avvezzi agli effetti dell'esposizione agli agenti atmosferici. Andammo nelle nostre divisioni che si occupavano di adesivi e nastri per capire che cosa si sarebbe potuto fare per renderne uno più aderente alla superficie della strada.

Il prodotto così ottenuto divenne noto con il nome di *Scotchlite* e fu utilizzato principalmente per la segnaletica riflettente; solo più tardi 3M sviluppò il mercato della segnaletica autostradale. Colui da cui tutto ebbe inizio, Harry Heltzer, riuscì a destare l'interesse per lo *Scotchlite* nel capo della divisione Nuovi prodotti, che lo incoraggiò ad andare avanti nel lavoro e a venderlo. Lo *Scotchlite*

fu un successo e Heltzer divenne il direttore generale della divisione appositamente creata per produrre e commercializzare il nuovo prodotto. In seguito diventò presidente e amministratore delegato di 3M.

*Fonte: F. Park, Start More Little Businesses and More Little Businessmen: The Technical Strategy of 3M, in «Innovation», n. 5, 1969, pp. 12-25.*

## RIEPILOGO

Nei settori emergenti e in quelli basati sulla tecnologia l'avvio e lo sfruttamento dell'innovazione rappresenta la fonte principale di vantaggio competitivo e l'obiettivo fondamentale nella formulazione della strategia. Tuttavia, le problematiche più spinose di questi settori – le determinanti della competizione, le risorse e le competenze attraverso cui un'impresa può raggiungere il vantaggio competitivo e l'individuazione di strutture e sistemi per implementare la strategia – sono quelle incontrate nei capitoli precedenti, che richiedono l'applicazione di strumenti di base strategici.

L'imprevedibilità e l'instabilità che caratterizzano questi mercati implicano però che nei settori basati sulla tecnologia le decisioni strategiche abbiano proprietà del tutto specifiche. La notevole dinamicità di questi settori fa sì che piccoli errori di tempistica o di scelta tecnologica possano determinare la differenza fra una gigantesca creazione di valore e un fallimento senza rimedio.

In questi mercati la velocità e l'imprevedibilità del cambiamento hanno come conseguenza che decisioni ponderate e adeguate allo scopo non garantiscono il successo. Ciò nonostante, una gestione efficace in presenza di tale incertezza è possibile con una strategia basata sulla comprensione del cambiamento tecnologico e delle sue implicazioni per il vantaggio competitivo.

Le lezioni più importanti distillate in questo capitolo riguardano:

- il modo in cui il valore creato dall'innovazione è distribuito tra i diversi attori nel mercato; di conseguenza, il ruolo svolto dalla proprietà intellettuale, dalla codificabilità e dalla complessità della tecnologia, dal *lead time* e dalle risorse complementari;

- la progettazione di strategie innovative: se essere un innovatore o un imitatore; se sfruttare l'innovazione attraverso licenze, alleanze, joint venture o sviluppo interno; come gestire il rischio;
- la concorrenza basata sugli standard e sulle piattaforme nei mercati soggetti a esternalità di rete;
- il modo in cui implementare strategie innovative: organizzazione per stimolare la creatività, accesso all'innovazione esterna; sviluppo di nuovi prodotti.

Molti dei temi trattati – come l'appropriazione del valore dell'innovazione e il conciliare la creatività con il successo commerciale – sono di portata generale nella gestione strategica della tecnologia. In ultima analisi, tuttavia, la progettazione e l'implementazione di strategie in settori dove l'innovazione è un fattore critico di successo richiedono che quelle stesse strategie siano strettamente connesse alle caratteristiche della tecnologia, della domanda di mercato e della struttura del settore. L'elenco stilato dal Boston Consulting Group relativo alle aziende più innovative a livello mondiale include, tra le prime dieci, Apple, Samsung, Amazon, Toyota e Facebook. Mentre tutte queste aziende hanno avuto grande successo nell'utilizzare l'innovazione per creare vantaggio competitivo, le strategie che ciascuna ha sviluppato sono state pianificate in funzione delle proprie caratteristiche.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

1. Nel 1992 l'inventore britannico Trevor Bayliss ha depositato una domanda di brevetto di una radio ad alimentazione meccanica da utilizzare in Africa in aree non raggiunte dall'energia elettrica e con una popolazione troppo povera per permettersi l'acquisto di batterie. Bayliss era ottimista sulla possibilità di utilizzare trasmissioni radiofoniche come strumenti per diffondere la conoscenza di norme sanitarie in aree dell'Africa devastate dall'Aids. Dopo essere apparso alla televisione britannica e a quella sudafricana Bayliss era riuscito ad attirare un certo numero di imprenditori e di aziende interessati alla produzione e alla commercializzazione della sua radio meccanica. Bayliss, tuttavia, era preoccupato che il brevetto

potesse garantire una protezione limitata alla sua invenzione; la maggior parte delle componenti principali – un generatore meccanico e la radio a transistor – erano tecnologie ormai affermate. Quale consiglio si sarebbe potuto dare a Bayliss per proteggere e sfruttare nel migliore dei modi la sua invenzione?

**2.** La Tabella 9.1 mostra che:

- a) i brevetti sono stati più efficaci nel proteggere innovazioni di prodotto nel settore farmaceutico e in quelle delle apparecchiature medicali più che nel settore degli alimenti e in quello dei componenti elettronici;
- b) i brevetti sono stati più efficaci nel proteggere le innovazioni di prodotto più che le innovazioni di processo.

Come spiegare i motivi alla base di questa diversa efficacia?

**3.** Nel [paragrafo 2.1](#) sono state discusse le difficoltà incontrate da James Dyson nel concedere in licenza il proprio modello innovativo di aspirapolvere. Quali lezioni si possono trarre dall'esperienza di Dyson in merito all'uso di accordi di licenza da parte di piccole imprese per sfruttare le proprie innovazioni?

**4.** A partire dall'evidenza empirica illustrata nella Tabella 9.2, a quali conclusioni si può giungere in merito ai fattori che determinano le figure vincenti (i leader innovatori o gli imitatori) nei mercati di nuovi prodotti?

**5.** Uber è la società leader nel mercato dei servizi di trasporto con conducente, seguita da Lyft, Curb e Sidecar. Fuori dagli Stati Uniti Uber deve affrontare di volta in volta concorrenti locali: nel Regno Unito, ad esempio, Blablacar, Carpooling.com e Hailo. Quali sono le fonti delle esternalità di rete in questo mercato? Operano a livello urbano, nazionale o globale? La forza di questi effetti di rete implica che i concorrenti di Uber sono destinati a soccombere?

# **PARTE IV**

## **Le strategie di gruppo**

# 10 L'analisi dell'integrazione verticale

Fa ciò che sai fare meglio, ed esternalizza tutto il resto!

Peter F. Drucker, guru del management, 1909-2005

Bath Fitter ha il pieno controllo del prodotto dalla materia prima all'installazione. Questo controllo è garanzia di qualità, dal momento che Bath Fitter conosce esattamente come è fatto il prodotto. Inoltre, Bath Fitter non esternalizza la produzione, così non corre il rischio che qualcuno possa farla erroneamente e all'insaputa di essa. Infine, sovrintende alla misurazione, all'installazione e al rapporto tra cliente e rappresentante. Tale modo di operare consente a Bath Fitter di ottenere opinioni accurate e in tempo reale sull'usabilità del prodotto, sulla sua qualità e sulla facilità di installazione.

L'integrazione verticale di Bath Fitter,  
<http://beyondlean.wordpress.com/2011/08/29>

Nel [capitolo 1](#) è stata introdotta la distinzione tra «strategia di gruppo» e «strategia di business». La *strategia di gruppo* si concentra sul *dove* un'impresa compete; la *strategia di business* sul *come* un'impresa compete all'interno di una particolare area di business<sup>403</sup>. Finora questo volume si è occupato delle strategie di business. In quest'ultima parte si sposterà l'attenzione sulle strategie di gruppo: decisioni che definiscono l'ambito d'azione dell'impresa, tra cui le seguenti.

*Diversificazione della produzione.* Quanto dovrebbe specializzarsi l'impresa rispetto alla gamma di beni che produce? Ad esempio, Coca-Cola (bevande analcoliche) e H&M (abbigliamento) sono imprese specializzate, perché operano in un unico settore; Amazon e Tata Group sono compagnie diversificate, perché ciascuna copre una molteplicità di settori differenti.

*Aampiezza del mercato di riferimento.* Qual è l'estensione geografica ideale per l'attività di un'impresa? Ad esempio, nel

---

<sup>403</sup> In pratica, l'individuazione del confine fra «strategia di business» e «strategia di gruppo» dipende dal punto in cui viene tracciata la linea di demarcazione fra settori e mercati.

settore del cioccolato Hershey opera in Nord America, Nestlé a livello globale.

*Grado di integrazione verticale.* Quale livello di integrazione è più desiderabile? Ad esempio, nel settore dei veicoli elettrici Tesla è integrata verticalmente: circa l'80% del valore delle automobili che produce è creato internamente. La produzione della *Focus Electric* di Ford è largamente esternalizzata (l'intero sistema di trasmissione è fornito da Magna e le batterie sono di Lg).

In questo capitolo si esaminerà dapprima la diversificazione aziendale in termini generali, per poi approfondire l'*integrazione verticale*. Nei prossimi due capitoli si prenderanno in considerazione la diversificazione geografica (*multinazionalità*) e la diversificazione del prodotto (*diversificazione* in senso stretto). Come si vedrà, l'analisi delle tre dimensioni della diversificazione si baserà su un insieme di concetti trasversali: *economie di scopo* (o, appunto, economie di diversificazione); *costi di transazione*; *costi della complessità* del gruppo.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ riconoscere il ruolo di imprese e mercati nell'organizzazione dell'attività economica e utilizzare l'analisi dei costi di transazione per spiegare i confini fra le due realtà;
- ▶ comprendere benefici e costi dell'integrazione verticale e prendere decisioni in merito a quali attività integrare e quali esternalizzare;
- ▶ identificare le possibili forme di organizzazione delle transazioni verticali e, date le caratteristiche e le circostanze di ogni transazione, valutare la forma organizzativa più vantaggiosa per una data impresa.

## 10.1 L'approccio dei costi di transazione

Nonostante il sistema capitalistico venga spesso definito «economia di mercato», in realtà al suo interno sono presenti attualmente due forme di organizzazione delle attività economiche:

- l'una è il **meccanismo di mercato**, grazie a cui gli individui e le imprese, guidati e coordinati dai prezzi che

- prendono forma nei vari mercati, decidono in maniera indipendente di acquistare o vendere beni e servizi;
- l'altra è il **meccanismo organizzativo**, in cui le decisioni relative a produzione e allocazione delle risorse sono prese dai manager e imposte tramite l'autorità che dispiega i suoi effetti lungo la scala gerarchica.

Il meccanismo di mercato è stato descritto da Adam Smith nei termini della «mano invisibile», poiché la sua attività di coordinamento non richiede interventi attivi. Alfred D. Chandler ha invece definito il meccanismo organizzativo «mano visibile», in quanto implica un processo di pianificazione e una direzione<sup>404</sup>.

Imprese e mercati possono essere considerati forme alternative di organizzazione della produzione. Le imprese si contraddistinguono per il fatto di coinvolgere diversi individui legati a esse da un rapporto esclusivo regolato da un contratto di lavoro dipendente. Il processo di produzione, tuttavia, può avvenire anche attraverso transazioni di mercato: per la ristrutturazione di un palazzo è possibile rivolgersi a un artigiano, cioè a un lavoratore autonomo, che a sua volta provvederà a contattare un idraulico, un imbianchino, un elettricista, un falegname e un muratore. Nonostante il lavoro preveda l'attività coordinata di numerosi individui, questi operai specializzati non sono legati da vincoli di lavoro dipendente ma solo da vincoli contrattuali (una determinata somma di denaro in cambio di una determinata prestazione).

I ruoli di imprese e mercati possono variare tra paesi, settori e segmenti. Le economie di alcuni paesi sono dominate da un ristretto numero di grandi imprese: ad esempio, Samsung e Lg in Corea del Sud; Koc e Sabanci in Turchia. Negli Stati Uniti il settore informatico è caratterizzato dal fatto che la produzione dei *mainframes* è organizzata in modo diverso da quella dei personal computer. La serie dei computer Ibm dotati del *mainframe System z* è assemblata dalla stessa Ibm ricorrendo ai

---

<sup>404</sup> Cfr. A.D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press, 1977; trad. it. *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Milano, Franco Angeli, 1981.

propri microprocessori e al proprio sistema operativo z/Os, e usando suoi software applicativi. Inoltre, Ibm si occupa della distribuzione, della commercializzazione e del servizio di assistenza clienti. I laptop di Hewlett-Packard sono invece prodotti da Flextronics, da Quanta e da altre aziende che, a loro volta, fanno uso di componenti prodotti da imprese come Intel, Seagate, Nvidia e Samsung. Anche l'assistenza clienti è esternalizzata.

Che cosa influenza la scelta delle attività da svolgere all'interno di un'impresa e delle attività da esternalizzare? La risposta, secondo Ronald H. Coase, è il *costo relativo*<sup>405</sup>. I mercati non sono privi di costi: effettuare un acquisto o una vendita comporta costi in termini di ricerca dei fornitori, di definizione e stipulazione del contratto, di monitoraggio sull'adempimento del contratto stesso e di risoluzione di eventuali dispute: sono tutti esempi di **costi di transazione**. Se i costi di transazione associati al coordinamento operato dal mercato sono maggiori dei **costi amministrativi** del coordinamento interno all'impresa, allora l'aspettativa è quella di un processo di integrazione di queste attività all'interno dell'impresa stessa.

---

<sup>405</sup> Cfr. R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, in «Economica», vol. 4, n. 16, 1937, pp. 386-405; trad. it. *La natura dell'impresa*, in Id., *Impresa, mercato e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 73-96.

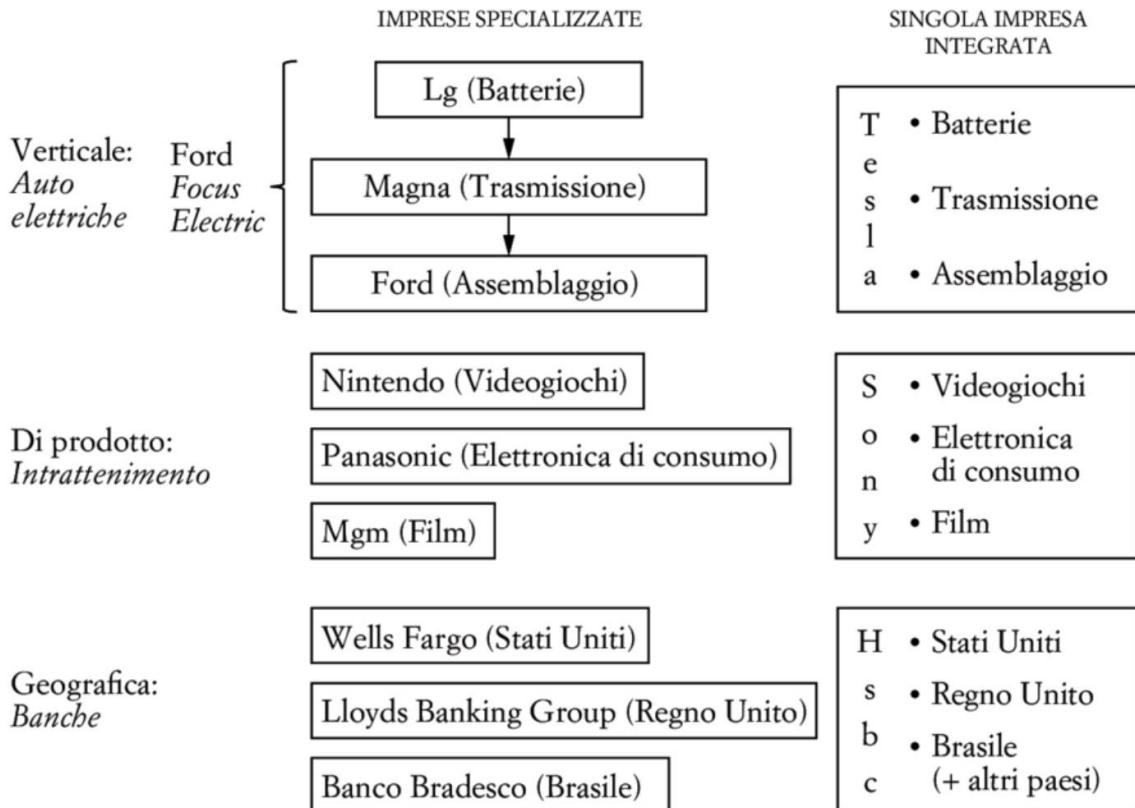


Figura 10.1. La diversificazione: specializzazione vs integrazione.

Si considerino gli esempi illustrati nella Figura 10.1. Con riferimento al grado di integrazione verticale, bisogna chiedersi quale sia la maniera più efficiente di produrre automobili elettriche: tre aziende separate, ad esempio una che fornisce le batterie, un'altra che produce la trasmissione e una terza che si occupa dell'assemblaggio (come nel caso della *Focus Electric* di Ford), oppure una singola azienda che si occupa di tutte e tre le fasi (come nel caso di Tesla)? Data una situazione di diversificazione di prodotto, è più efficiente che videogiochi, beni elettronici di largo consumo e film siano prodotti da un'unica impresa (come fa Sony) o che siano prodotti da imprese diverse? Nel caso della diversificazione geografica sarebbe meglio che i servizi bancari fossero forniti da più banche di paesi differenti o da un'unica banca multinazionale (come Hsbc) che opera su più paesi?

Le risposte a tali domande sono mutate negli ultimi duecento anni. Come spiegato nel [quadro 10.1](#), questi cambiamenti possono essere collegati ai fattori che hanno influenzato l'efficienza relativa di imprese e mercati. Per la maggior parte del

XIX e XX secolo le nuove tecnologie – comprese le innovazioni nella gestione e nell’organizzazione – hanno favorito le grandi imprese. Attorno alla metà degli anni ’70 del secolo scorso questa tendenza si è invertita: un ambiente più turbolento e le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione hanno favorito il coordinamento delle imprese attraverso i mercati.

### **QUADRO 10.1.**

#### **La nascita dei gruppi industriali moderni**

##### *Origini delle moderne corporation*

I gruppi industriali, oggi caratteristica dominante delle economie capitalistiche avanzate, sono di recente formazione. All’inizio del XIX secolo la maggior parte della produzione, anche nel Regno Unito, la nazione economicamente più sviluppata a quel tempo, era svolta da individui e famiglie che lavoravano nelle loro abitazioni. Anche negli Stati Uniti, fino sicuramente alla metà dell’Ottocento, le più grandi organizzazioni economiche erano fattorie a conduzione familiare, come esemplificato dalle grandi piantagioni del Sud. I gruppi industriali si sono sviluppati grazie a due importanti fattori che via via hanno preso piede durante il XIX secolo:

- la *tecnologia*. La meccanizzazione ha spostato la manifattura dalle case alle fabbriche, mentre gli sviluppi nei trasporti – canali e ferrovie – hanno espanso la dimensione dei mercati;
- la *responsabilità limitata*. I gruppi industriali sono imprese la cui personalità giuridica è separata da quella dei proprietari: un gruppo può quindi possedere delle proprietà, stipulare contratti, fare causa e sua volta essere querelato. Le prime corporation furono le compagnie che si occupavano di commercio con le colonie, fondate con decreto regio: ad esempio, la Compagnia inglese (poi britannica) delle Indie orientali (1600), la Compagnia olandese delle Indie orientali (1602), la Compagnia della Baia di Hudson (1670). L’introduzione della responsabilità limitata intorno alla metà dell’Ottocento ha separato gli azionisti dai debiti della compagnia da questi posseduta, incoraggiando il finanziamento azionario su larga scala di gruppi industriali nella manifattura e nelle ferrovie.

Una caratteristica della Seconda rivoluzione industriale, che ha avuto luogo negli Stati Uniti a cavallo tra il XIX e il XX secolo, è stata l'affermazione dei colossi industriali. Fattori chiave del loro successo sono stati: innovazioni tecnologiche (elettricità, telefono, automobile); innovazioni organizzative e gestionali.

Tra le innovazioni gestionali vanno ricordate:

- il *management scientifico* di Frederick W. Taylor, un approccio sistematico, ed empiricamente fondato, alla progettazione del lavoro e alla gestione della produzione;
- la *catena di montaggio* di Ford per la produzione su larga scala di veicoli;
- le tecniche di *marketing di massa*;
- i *sistemi di contabilità gestionale* e di *controllo dei costi*.

Le innovazioni organizzative includono:

- *strutture line-and-staff*: la maggior parte delle imprese aveva un unico stabilimento. Le compagnie ferroviarie furono le prime a formare delle unità operative separate geograficamente ma gestite da una sede amministrativa centrale. Questa struttura – composta da impiegati «di linea» dislocati nelle varie unità operative coordinati dal personale «di staff» (amministrativi e specialisti funzionali) della sede centrale – si sviluppò in strutture funzionali molto complesse. Le strutture organizzative della Sears, Roebuck & Co. e della Shell Transport and Trading prevedevano numerose unità operative e singole divisioni composte da dipartimenti funzionali specializzati;
- *holding*: agli inizi del XX secolo le aziende più grandi erano delle *holding*, cioè realtà che hanno preso forma attraverso processi di fusione e acquisizione (ad esempio, American Tobacco, Us Steel e Standard Oil). In una holding la casa madre possiede pacchetti azionari di controllo nelle diverse compagnie sussidiarie che le consentono di nominare i consigli d'amministrazione e di ricevere i dividendi, ma con limitate possibilità di controllarne la gestione.

*Il XX secolo: espansione di scala e di portata del business*

Le grandi holding e le compagnie organizzate funzionalmente adottarono sempre più di frequente una *struttura*

*multidivisionale*. Alla DuPont la dimensione crescente e la sempre più vasta gamma di prodotti misero a dura prova il top management, che divenne via via soggetto a un carico di lavoro eccessivo. La soluzione proposta da Pierre Du Pont fu la decentralizzazione: vennero create dieci divisioni prodotto, ciascuna con le proprie unità R&S, produzione e vendite; una sede centrale in cui un comitato esecutivo si occupava del coordinamento, della strategia e dell'allocazione risorse. Poco dopo, nel 1924, anche la General Motors adottò una struttura multidivisionale per risolvere i suoi problemi legati a un controllo finanziario inefficiente e a una linea di prodotti incoerente. Nei successivi cinquant'anni la struttura multidivisionale diventò la forma organizzativa prevalente nelle grandi corporation.

Durante la prima metà del XX secolo le grandi aziende sono cresciute principalmente grazie a processi di integrazione verticale e orizzontale (cioè aumentando la presenza commerciale e le vendite all'interno dei mercati esistenti). Dopo la Seconda guerra mondiale la diversificazione e l'espansione internazionale rappresentarono le più importanti fonti di sviluppo e di crescita dei gruppi industriali. Durante gli anni '60 il crescente dominio delle grandi corporation determinò il passaggio dal capitalismo di mercato al capitalismo manageriale.



Figura 10.2. L'espansione di scala e di portata delle grandi compagnie statunitensi.

Fonti: Adattamento da A.D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., *The Belknap Press of Harvard University Press*, 1977; trad. it. La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana, Milano, Franco Angeli, 1981; L.J. White e J. Yang, *What Has Been Happening to Aggregate Concentration in the U.S. Economy in the 21st Century?*, Stern School of Business Working Paper n. 3, 2017; S. Kim, *The Growth of Modern Business Enterprises in the Twentieth Century*, in «*Research in Economic History*», vol. 19, 1999, pp. 75-110.

Tuttavia, negli anni '80 questa tendenza si invertì. La crescente importanza data al valore delle azioni e alle competenze chiave determinò ulteriori svolte: dall'integrazione verticale all'esternalizzazione e dalla diversificazione al focus sul business principale. Le imprese stringevano sempre più rapporti di collaborazione con altre compagnie per godere, al contempo, dei benefici dell'integrazione verticale, di quella orizzontale (di prodotto) e di quella internazionale (geografica). La Figura 10.2 illustra queste tendenze.

Fonte: A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., The Mit Press, 1962; trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Milano, Franco Angeli, 1976; Id., *La mano*

*visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, cit.; J. Micklethwait e A. Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, New York, Modern Library, 2005.

## 10.2 Benefici e costi dell'integrazione verticale

Fin qui l'attenzione è stata concentrata sulla diversificazione di prodotto. È ora giunto il momento di passare a una specifica dimensione della diversificazione aziendale: l'*integrazione verticale*. La questione può essere formulata nel modo seguente: è meglio essere *integrati verticalmente o specializzati verticalmente?* Con riferimento a una particolare attività, la domanda di fondo per un'impresa diventa: *svolgerla o comprarla?* Per rispondere bisogna innanzitutto chiarire il significato dell'espressione «integrazione verticale».

Con **integrazione verticale** si fa riferimento all'internalizzazione da parte di un'impresa di più fasi del processo di produzione, appunto verticale, di un bene. L'estensione dell'integrazione verticale è indicata dal numero di fasi produttive della catena del valore che caratterizzano il settore che l'impresa controlla direttamente, e può essere misurata dal rapporto fra il valore aggiunto di un'azienda e i suoi ricavi dalle vendite<sup>406</sup>.

L'integrazione verticale può essere:

- *a monte*, quando l'azienda assume il controllo o la proprietà della produzione di componenti dei suoi prodotti o di altri input precedentemente svolta dai propri fornitori;
- *a valle*, quando l'azienda assume il controllo o la proprietà di attività precedentemente svolte dai propri clienti;
- *completa o parziale*. Alcune aziende vitivinicole californiane sono completamente integrate: producono vino utilizzando solo l'uva del proprio raccolto e lo vendono utilizzando un sistema di distribuzione diretta. La maggior parte di esse, invece, è solo parzialmente integrata: a quella della propria raccolta viene aggiunta uva acquistata da terzi; una parte del

---

<sup>406</sup> Quanto maggiore è il numero di fattori produttivi realizzati internamente, anziché acquistati, da un'impresa, maggiore è il valore aggiunto in rapporto ai ricavi dalle vendite. Per un approfondimento cfr. R.J. Maddigan, *The Measurement of Vertical Integration*, in «Review of Economics and Statistics», vol. 63, n. 3, 1981, pp. 328-335.

vino prodotto viene venduta attraverso enoteche di proprietà, ma la commercializzazione avviene prevalentemente mediante distributori indipendenti.

Il consenso sulle strategie orientate all'integrazione verticale è stato altalenante. Per buona parte del XX secolo l'opinione prevalente era quella secondo cui l'integrazione verticale fosse in generale vantaggiosa, perché consentiva un miglior coordinamento e una riduzione del rischio. Tuttavia, intorno agli anni '90 questa opinione cambiò. Nel 1992 il guru del management Tom J. Peters notava come per un crescente numero di aziende l'integrazione verticale costituisse una sorta di «dannazione»<sup>407</sup>. L'esternalizzazione può ridurre i costi, aumentare la flessibilità e consentire alle imprese di concentrarsi su quelle attività che meglio riescono a portare avanti. Inoltre, molti dei benefici associati all'integrazione verticale possono essere ottenuti collaborando con acquirenti e fornitori.

La verità è sicuramente più sfumata. Anche all'interno di un medesimo settore imprese differenti fanno scelte differenti in merito all'integrazione verticale e all'esternalizzazione. Il [quadro 10.2](#) compara l'integrazione verticale attuata da Disney tra produzione di contenuti e distribuzione con il sistema di concessione di licenze attraverso cui la saga di *Harry Potter* di J.K. Rowling viene commercializzata su canali multipli.

L'obiettivo è quello di identificare i fattori che determinano se la strategia migliore per un'azienda specifica in una situazione specifica sia l'integrazione verticale o l'esternalizzazione.

## QUADRO 10.2.

### L'integrazione verticale nel settore dell'intrattenimento: «Frozen» contro «Harry Potter»

Nel corso degli ultimi vent'anni il processo di integrazione verticale che ha coinvolto le imprese produttrici di contenuti (studi cinematografici ed etichette discografiche) e le imprese di distribuzione (sale cinematografiche, emittenti televisive via etere, via cavo e via satellite, piattaforme di streaming digitale) ha rimodellato il settore dell'intrattenimento.

---

<sup>407</sup> T.J. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New York, Knopf, 1992; trad. it. *Liberation Management*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993.

I produttori di contenuti come Walt Disney Company, Time Warner e News Corporation hanno integrato a valle nella distribuzione (telediffusione, satellitare e via cavo, e nella distribuzione cinematografica). Aziende del settore delle trasmissioni via radio e via cavo (come Comcast e Viacom) hanno integrato verticalmente a monte nelle produzioni televisive e cinematografiche.

Non tutte le fusioni che hanno portato alla creazione di queste aziende integrate di produzione e distribuzione hanno avuto successo: la fusione avvenuta nel 2000 tra AOL e Time Warner e il frenetico processo di acquisizione che ha trasformato la Compagnie générale des eaux in Vivendi Universal si sono rivelati fallimentari.

Ciò nonostante la spinta a integrare verticalmente continua: i due maggiori fornitori di servizi di streaming video, Netflix e Amazon, hanno entrambi investito massicciamente nella produzione di contenuti, mentre la AT&T ha acquisito la Time Warner.

Si consideri la commercializzazione dei personaggi di *Harry Potter* e di *Frozen* in modo da paragonare i relativi pregi della struttura integrata verticalmente e della struttura basata sulla contrattazione di mercato.

### *Harry Potter*

- I 7 libri della saga di *Harry Potter* sono stati scritti da J.K. Rowling e pubblicati da Bloomsbury nel Regno Unito e da Scholastic Press negli Stati Uniti tra il 1997 e il 2007. A tutto il 2014 le vendite totali ammontavano a 240 milioni di dollari.
- I diritti per lo sfruttamento televisivo sono stati acquistati da Warner Bros., che ha prodotto 8 film con incassi al botteghino pari a 7,7 miliardi di dollari.
- Electronic Arts ha prodotto 11 videogiochi ispirati alla saga di *Harry Potter*.
- Nel 2010 è stata inaugurata un'attrazione interamente dedicata a *Harry Potter* all'Universal Orlando Resort di Comcast, mentre nel 2012 la Warner Bros. ha aperto lo Studio Tour London – The Making of Harry Potter, dove il pubblico può farsi un'idea del dietro le quinte della fortunata serie cinematografica.

- I diritti d'autore e i marchi registrati di *Harry Potter* sono stati ceduti in licenza a Mattel, Coca-Cola, Lego, Hasbro, Johnson & Johnson, Lochaven of Scotland e altre aziende per la produzione di giocattoli, abbigliamento e altri prodotti.

### *Frozen*

*Frozen* è un film d'animazione computerizzata ispirato alla favola *La regina delle nevi* di Hans Christian Andersen, prodotto da Walt Disney Animation Studios e distribuito da Walt Disney Pictures nel 2013. Il film ha generato 1,3 miliardi di dollari d'incasso mondiale. Prima della sua uscita *Frozen* è stato promosso da un'imponente campagna pubblicitaria nei parchi tematici Disney. Le varie modalità di commercializzazione del film e dei suoi personaggi principali, *Elsa* e *Anna*, includono:

- merchandising, tra cui bambole, costumi e «decorazioni per la casa, prodotti per il bagno, scarpe, articoli sportivi, elettronica di consumo e giochi per la piscina e la spiaggia», sviluppati da Disney Consumer Products e venduti attraverso i Disney Store e alcuni selezionati canali indipendenti;
- uscite in Dvd e Blu-ray da parte di Walt Disney Studios Entertainment;
- un videogioco per dispositivi mobili lanciato da Disney Mobile;
- uno spettacolo itinerante, organizzato da Disney On Ice, e un musical per Broadway, a cura di Disney Theatrical;
- l'attrazione *Frozen Ever After* presso il Walt Disney World Resort dell'omonimo parco tematico di Epcot in Florida.

#### **10.2.1 I benefici dell'integrazione verticale**

► **Vantaggi dell'integrazione fisica dei processi.** I fautori dell'integrazione verticale sottolineano l'importanza delle **economie tecniche** che essa permette di realizzare, ovvero risparmi di costo generati dall'integrazione fisica dei processi. Ad esempio, la maggior parte della produzione di lamiere di acciaio viene svolta in stabilimenti integrati verticalmente che prima producono acciaio, poi lamiere. Prevedere che queste due fasi della lavorazione avvengano nello stesso stabilimento riduce i costi di trasporto e assicura un buon risparmio energetico. Economie tecniche simili si manifestano nella produzione di

pasta di legno e di carta e nel collegare la raffinazione del petrolio e la produzione petrolchimica.

Per quanto tali considerazioni rappresentino una valida giustificazione alla colocalizzazione degli impianti, non forniscono spiegazioni sulla necessità di riunire la produzione sotto la *medesima proprietà*. Perché la produzione di acciaio e lamiere o di pasta di legno e di carta non può essere intrapresa da due aziende indipendenti con stabilimenti fisicamente integrati? Per rispondere a questa domanda si deve guardare oltre le semplici economie tecniche e considerare le implicazioni dei processi integrati in termini di costi di transazione<sup>408</sup>.

### ► **Svantaggi dei costi di transazione negli scambi verticali.**

Si prenda in esame la catena del valore delle lattine di acciaio, che va dall'estrazione del minerale ferroso alla consegna delle lattine all'inscatolatore (Figura 10.3). Tra alcune fasi esiste integrazione verticale; altre sono collegate da relazioni di mercato tra imprese specializzate. Nel collegamento tra le fasi finali – produzione di lattine e riempimento delle stesse – la maggior parte delle lattine viene prodotta da aziende specializzate nel confezionamento (come Crown Holdings e Ball Corporation)<sup>409</sup>. L'analisi dei costi di transazione può spiegare la differenza tra questi assetti.

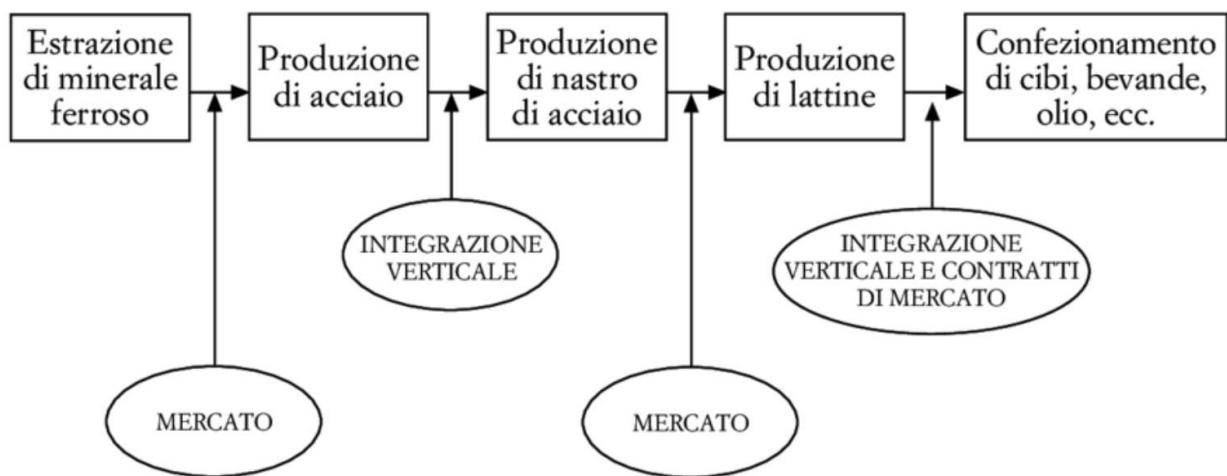
La prevalenza dei contratti di mercato tra i produttori di nastri di acciaio e i produttori di lattine è attribuibile ai bassi costi di transazione nel mercato dei laminati metallici: gli acquirenti e i venditori sono molti, le informazioni facilmente reperibili e i costi di sostituzione di un fornitore o di un cliente sono bassi. Le medesime condizioni si applicano a un gran numero di *commodities*: poche aziende gioielliere sono anche proprietarie di miniere d'oro, così come pochi molini posseggono aziende agricole che coltivano grano e, più in generale, cereali.

---

<sup>408</sup> Cfr. O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1985; Id., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, New York, The Free Press, 1985; trad. it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati e rapporti contrattuali*, Milano, Franco Angeli, 1992.

<sup>409</sup> Alcune grandi industrie conserviere, come Campbell Soup e H.J. Heinz, si sono integrate verticalmente a monte, nella produzione di lattine.

Per comprendere perché nella produzione di acciaio e di laminato prevalga l'integrazione verticale, si provi a immaginare che cosa accadrebbe se le due fasi del processo produttivo fossero di proprietà di due imprese diverse. Poiché si hanno economie tecniche nel produrre lamine di acciaio non appena l'acciaio esce dalle fornaci, i produttori di acciaio e di laminato devono investire in strutture produttive integrate. È impossibile che vi sia un mercato concorrenziale per l'acciaio, dal momento che ciascun produttore di laminato si trova legato al produttore di acciaio più vicino. In altre parole, il mercato si trasforma in una serie di **monopoli bilaterali**.



*Figura 10.3. La catena del valore delle lattine di acciaio.*

La ragione per la quale le relazioni tra produttori di acciaio e quelli di laminato sono così problematiche sta nel fatto che non esiste un prezzo di equilibrio su cui un fornitore può negoziare con un acquirente: tutto dipende dal relativo potere contrattuale. Queste contrattazioni sono probabilmente costose: la dipendenza reciproca delle due parti dà luogo a **comportamenti opportunistici** e a **dissimulazione strategica**, perché ciascuna parte cerca di accrescere e sfruttare il proprio potere contrattuale a danno dell'altra. Così, non appena si passa da un assetto di mercato concorrenziale a uno in cui i singoli acquirenti e venditori sono costretti a interagire in relazioni bilaterali molto strette, le efficienze del sistema di mercato vanno perdute. Colpevoli di questa situazione sono gli **investimenti specifici nella transazione**. Quando il produttore di acciaio e il

produttore di laminato costruiscono stabilimenti adiacenti, ciascuno degli impianti è completamente dipendente dal fatto che l'altro continua a operare: l'una parte può potenzialmente ricattare l'altra, e viceversa, minacciando di interrompere il rapporto di collaborazione (cosiddetto *hold-up*). Di contro, quando un produttore di laminati rifornisce un produttore di lattine nessuno dei due deve investire in tecnologie o attrezzature specifiche per soddisfare le necessità dell'altro.

Se il futuro fosse prevedibile, allora tali questioni sarebbero risolvibili in anticipo. Tuttavia, in un mondo dominato dall'incertezza è impossibile stilare un contratto con clausole specifiche per qualunque evenienza che possa occorrere lungo l'intero arco di tempo per il quale è stato effettuato l'investimento.

La ricerca empirica conferma la tendenza degli investimenti specifici nella transazione a incoraggiare l'integrazione verticale<sup>410</sup>. I produttori di automobili tendono a produrre internamente le componenti che richiedono un livello di specializzazione più elevato rispetto ad articoli standardizzati come pneumatici e candele<sup>411</sup>; per la stessa ragione nel settore aerospaziale le componenti utilizzate da una sola azienda tendono a essere prodotte da quest'ultima anziché acquistate da fornitori esterni<sup>412</sup>.

► **Benefici del coordinamento.** Il fatto che quando le circostanze cambiano emergono nuovi costi di transazione evidenzia i benefici derivanti dall'integrazione verticale. Si prendano in esame lo sviluppo e la produzione di auto elettriche di Tesla. Come illustrato nella Figura 10.1, Tesla fabbrica sia le batterie sia il sistema di trasmissione (e non solo: produce infatti circa l'80% delle componenti e dei subassemblati, inclusi i

---

<sup>410</sup> Per una rassegna dell'evidenza empirica sui costi di transazione e l'integrazione vertical cfr. J.T. Macher e B.D. Richman, *Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences*, in «Business and Politics», vol. 10, n. 1, 2008, pp. 1-63; M.D. Whinston, *On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration*, in «Journal of Law Economics and Organization», vol. 19, n. 1, 2003, pp. 1-23.

<sup>411</sup> Cfr. K. Monteverde e J.J. Teece, *Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry*, in «Bell Journal of Economics», vol. 13, n. 1, 1982, pp. 206-213.

<sup>412</sup> Cfr. S. Masten, *The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry*, in «Journal of Law and Economics», vol. 27, n. 2, 1984, pp. 403-417.

sedili). Il motivo è presto detto: le automobili Tesla sono frutto di un design rivoluzionario che richiede componenti progettate appositamente. La produzione *in-house* solleva gli ingegneri e i manager di Tesla dal bisogno continuo di coordinamento e di comunicazioni onerose con i fornitori. Simili considerazioni spiegano le relazioni tra i progettisti e i fabbricatori di semiconduttori. Le imprese che producono chip molto complessi che richiedono una stretta collaborazione tecnica tra progettazione e fabbricazione tendono a essere integrate verticalmente (ad esempio, Intel e StMicroelectronics)<sup>413</sup>.

### **10.2.2 I costi dell'integrazione verticale**

Se i contratti di mercato implicano costi di transazione, l'integrazione verticale impone costi di amministrazione. L'entità di tali costi dipende da numerosi fattori.

► **Differenze nella scala efficiente minima delle varie fasi della produzione.** I furgoni che Ups utilizza per le consegne sono prodotti specificamente per le proprie esigenze da Morgan Oslo (che rifornisce di furgoni anche FedEx, Amazon, l'Us Postal Service, e altri). Sarebbe preferibile che Ups producesse i propri mezzi di trasporto internamente? Quasi certamente no: i costi di transazione che Ups eviterebbe sarebbero trascurabili se confrontati con i costi derivanti dalle inefficienze nella produzione: i 20.000 furgoni che Ups acquista ogni anno sono ben al di sotto della scala efficiente minima di uno stabilimento di produzione. In modo simile, imprese specializzate nella produzione di birra, come Anchor Brewing, in California, o Adnams, nel Suffolk (Inghilterra), non sono integrate verticalmente a monte nella produzione di fusti, bottiglie, lattine, ecc. (come invece Anheuser-Busch InBev o SabMiller). I piccoli produttori di birra, semplicemente, non hanno le dimensioni necessarie per produrre tali contenitori in maniera efficiente.

---

<sup>413</sup> Cfr. J.T. Macher, *Technological Development and the Boundaries of the Firm: A Knowledge-Based Examination in Semiconductor Manufacturing*, in «Management Science», vol. 52, n. 6, 2006, pp. 826-843; K. Monteverde, *Technical Dialogue as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry*, in «Management Science», vol. 41, n. 10, 1995, pp. 1624-1638.

## ► Necessità di sviluppare competenze distintive.

Un'altra ragione per cui Ups non produce i propri mezzi di trasporto sta nel fatto che non sarebbero di buona qualità. Uno dei principali vantaggi di un'impresa specializzata in poche attività è rappresentato dalla sua capacità di sviluppare competenze distintive proprio in queste poche attività e non in altre. Anche imprese grandi e ad alta intensità tecnologica, come Boeing, Intel e Philips, non possono sviluppare competenze informatiche paragonabili a quelle di imprese specializzate nell'It come Ibm, Tcs e Accenture. Un grande vantaggio di queste imprese specializzate è l'apprendimento continuo dovuto alla variabilità della loro clientela. Se il suo dipartimento It serve soltanto a evadere le richieste interne o a supportare progetti *in-house*, allora per Boeing sarà alquanto difficile sviluppare rapidamente competenze informatiche di un certo livello.

Tuttavia, questo ragionamento presuppone che le competenze in diverse attività collegate verticalmente siano indipendenti tra loro, generiche e non troppo specifiche. Dove c'è stretta integrazione tra le competenze di attività adiacenti, l'integrazione verticale può favorire lo sviluppo di competenze integrate e calibrate sul sistema di attività. Ecco perché Walmart mantiene al proprio interno il dipartimento It: la presenza di un sistema capace di raccogliere e processare informazioni in tempo reale è per Walmart cruciale nella gestione della filiera, oltre che per le attività dei suoi punti vendita e per le decisioni del suo top management. I servizi di informazione e di comunicazione strettamente integrati di Walmart sono disegnati in modo da incontrare i bisogni specifici del suo sistema di business unico.

## ► Problemi nella gestione strategica di attività differenti.

I problemi legati alle differenze nella scala efficiente minima di produzione e allo sviluppo di competenze distintive sono parte di un più ampio insieme di problemi derivanti dal dover gestire imprese integrate verticalmente ma dalle caratteristiche strategiche differenti. Uno dei motivi per cui Ups non possiede un impianto per la produzione di veicoli commerciali risiede nel fatto che le competenze organizzative e le infrastrutture gestionali richieste sono sensibilmente differenti

da quelle necessarie nel settore delle consegne espresso. Tali considerazioni spiegano perché l'integrazione tra aziende di produzione e di distribuzione non sia così frequente. Le imprese che integrano design/progettazione, produzione e distribuzione, come Zara (Inditex) e Gucci (Kering S.A.), sono rare. La maggior parte dei principali rivenditori al dettaglio – ad esempio, Walmart, Gap, Carrefour – non produce alcunché. Per la stessa ragione poche aziende produttrici vendono direttamente i propri articoli. La produzione e la vendita al dettaglio richiedono non solo competenze organizzative molto diverse, ma anche sistemi di pianificazione strategica, pratiche di gestione delle risorse umane e competenze manageriali differenti.

Queste differenze strategiche sarebbero uno dei fattori che spiegano la tendenza alla *deintegrazione verticale*. La frammentazione di Marriott in due aziende distinte, Marriott International e Host Marriott, è stata influenzata dall'aver maturato il convincimento che l'*essere proprietari* di hotel sia, da un punto di vista strategico, differente dal *gestire* hotel: sono cioè due business differenti. Analogamente, la decisione di Coca-Cola Company di scorporare le proprie attività di imbottigliamento cedendole a Coca-Cola Enterprises Inc. è dipesa in parte dalla presa di coscienza che gestire attività locali di imbottigliamento è cosa molto diversa dal gestire il marchio globale Coca-Cola e dal produrre e distribuire bevande concentrate a livello mondiale.

► **Problemi legati agli incentivi.** L'integrazione verticale altera gli incentivi tra attività collegate verticalmente. Quando acquirente e venditore interagiscono grazie al mercato, l'incentivo del profitto garantisce che l'acquirente sia motivato a ottenere le migliori condizioni possibili e che il venditore sia motivato a perseguire l'efficienza in modo da attirare e conservare la clientela: questi sono detti **incentivi forti** (*high powered*). Con l'integrazione verticale, le relazioni interne tra fornitore e cliente sono soggette a **incentivi deboli** (*low powered*). Ad esempio, quando il computer dell'ufficio non funziona come dovrebbe si contatta il settore It dell'azienda, i cui tecnici, però, spesso ritengono che gli incentivi per rispondere

rapidamente alle richieste di assistenza siano insufficienti. Se si potesse ricorrere a un tecnico informatico esterno, allora questi si aggiudicherebbe il servizio solo se garantisse l'intervento in giornata e accettasse di essere pagato solo dopo aver risolto il problema.

Un approccio alla creazione di incentivi più potenti all'interno di imprese integrate verticalmente è l'apertura delle divisioni interne alla concorrenza proveniente dall'esterno. Come si vedrà in maggior dettaglio nel [capitolo 14](#), alcune imprese di grandi dimensioni hanno creato **unità/centri di servizi condivisi**, in cui i fornitori interni di servizi aziendali, come l'informatica, la formazione e la progettazione meccanica, competono con i fornitori esterni per soddisfare le esigenze delle divisioni operative dell'azienda.

► **Effetti competitivi.** In relazione all'ambiente competitivo possono avversi due situazioni.

- Per un'*impresa monopolista* uno dei supposti benefici dell'integrazione verticale può essere quello di estendere una posizione di monopolio da uno stadio della catena del valore di un settore a uno stadio contiguo. Gli esempi più classici riguardano Standard Oil e Alcoa. Tuttavia, gli economisti hanno dimostrato che nessun ulteriore profitto di tipo monopolistico può essere estratto estendendo il monopolio agli stadi contigui<sup>414</sup>.
- Per un'*impresa non monopolista* l'integrazione verticale rischia di essere dannosa per la propria posizione competitiva. Se integra verticalmente a valle, allora diventa concorrente dei propri clienti, mentre se integra verticalmente a monte, allora diventa un concorrente diretto dei suoi stessi fornitori, con potenziali ricadute negative in termini di attrattività come partner in affari. Quando ha acquisito il produttore di telefoni cellulari Motorola, il rischio principale era quello che altri produttori di simili dispositivi, clienti del suo sistema operativo *Android* (in particolare Samsung), potessero considerare Google più

---

<sup>414</sup> Cfr. R. Rey e J. Tirole, *A Primer on Foreclosure*, in R. Schmalensee, M. Armstrong, R.D. Willig e R.H. Porter, *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, Elsevier, 2007, vol. III, pp. 2145-2220.

come un concorrente, e meno come un fornitore affidabile, e iniziassero a valutare l'opportunità di affidarsi a un sistema operativo alternativo ad *Android*<sup>415</sup>.

► **Flessibilità.** L'integrazione verticale e le transazioni di mercato presentano vantaggi in relazione a diversi tipi di flessibilità.

- Quando la flessibilità riguarda la rapidità di reazione alle incertezze della domanda, allora le transazioni di mercato si dimostrano più efficienti. L'assenza di integrazione verticale nel settore dell'edilizia riflette, in parte, la necessità di adattarsi sia alle fluttuazioni della domanda sia ai differenti requisiti del singolo progetto<sup>416</sup>. L'integrazione verticale può inoltre rivelarsi svantaggiosa in termini di rapidità di reazione alle opportunità di sviluppo di nuovi prodotti, che richiedano inedite combinazioni di competenze tecniche. Alcuni dei nuovi prodotti elettronici di successo degli ultimi anni (l'*iPod* di Apple, l'*Xbox* di Microsoft o *Echo* di Amazon) sono stati prodotti grazie a contratti di fornitura. L'esternalizzazione diffusa è uno dei fattori chiave del rapido ciclo di sviluppo del prodotto che caratterizza l'intero settore dell'elettronica.
- Per contro, quando è richiesta una flessibilità diffusa a livello di sistema, l'integrazione verticale può garantire velocità e coordinamento nell'effettuare adattamenti simultanei su tutti i livelli. Inditex, l'azienda proprietaria di Zara, è stata un precursore del modello di integrazione verticale nel *fast-fashion* ottenendo una flessibilità e una velocità nella commercializzazione ineguagliabili. Zara recepisce le informazioni di mercato dai vari negozi di proprietà o controllati direttamente, per poi girarle ai suoi stilisti e produttori *in-house* in modo da avere nuovi modelli nei punti vendita due volte a settimana. L'arco di tempo che

<sup>415</sup> Cfr. R. Cheng, *Would Samsung Ever Leave Android? New Ceo Drops Hints*, Cnet, 16 giugno 2012, <http://www.cnet.com/uk/news/would-samsung-ever-leave-android-new-ceo-drops-hints> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>416</sup> Tuttavia, E. Cacciatori e M.G. Jacobides, *The Dynamic Limits of Specialization: Vertical Integration Reconsidered*, in «Organization Studies», vol. 26, n. 12, 2005, pp. 1851-1883, indicano alcuni cambiamenti che stanno portando il settore alla reintegrazione.

intercorre dal disegno iniziale al posizionamento negli scaffali dei negozi è di circa tre settimane, contro un periodo di quattro-sei mesi necessario alle imprese di abbigliamento che esternalizzano la produzione.

► **Integrazione e attrattività di un settore.** Infine, uno dei più grandi svantaggi dell'integrazione verticale è la possibilità che l'investimento venga fatto in un settore per sua natura poco attrattivo. Ad esempio, McDonald's preferisce non integrarsi verticalmente a monte nell'allevamento di bestiame e nella coltivazione della patata, perché la zootecnica e l'agricoltura sono settori scarsamente redditizi, con margini bassi.

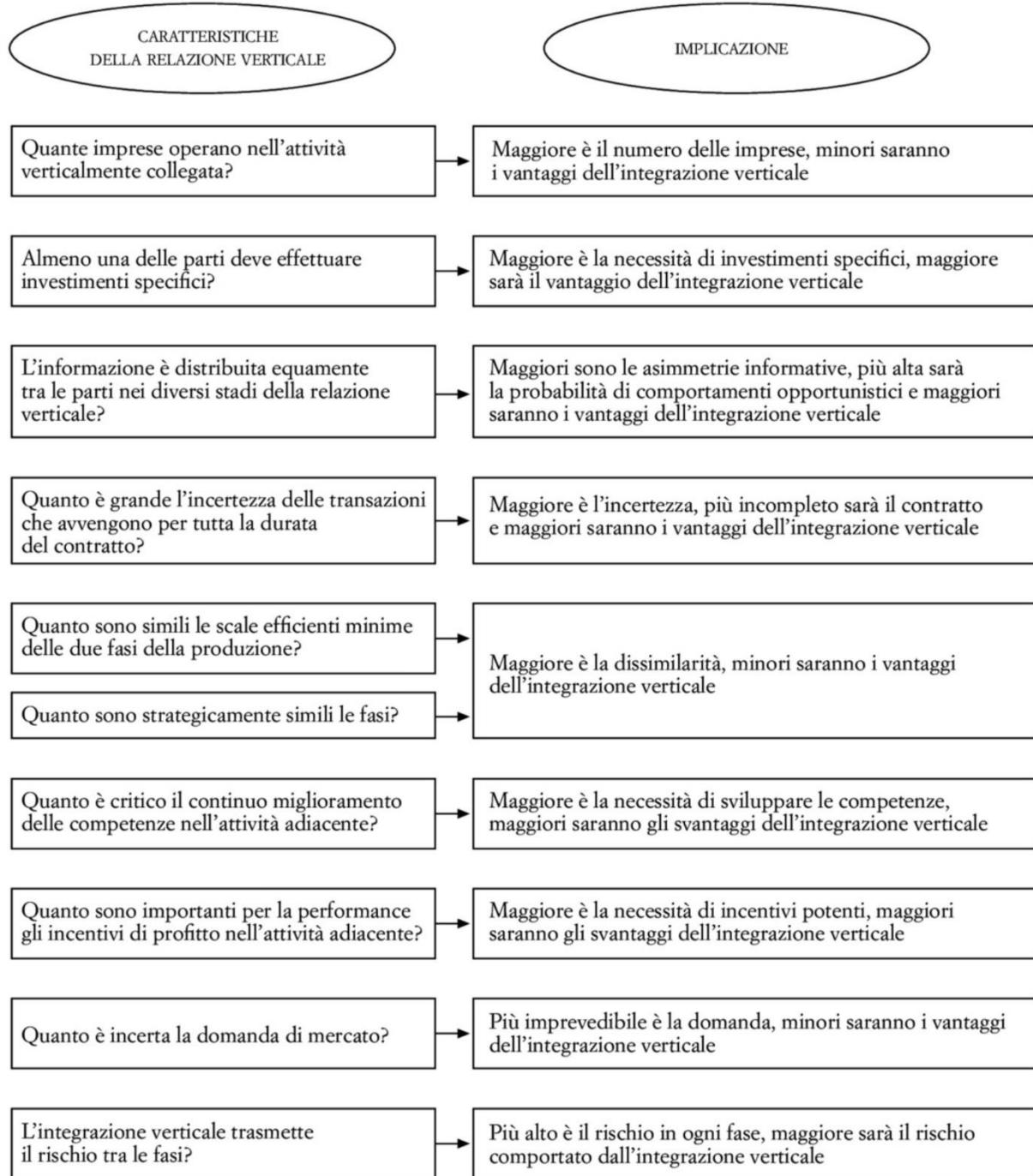


Figura 10.4. Integrazione verticale ed esternalizzazione: alcune considerazioni.

► **Rischi dell'integrazione.** Dato che l'integrazione verticale lega saldamente un'impresa ai suoi fornitori, genera anche una commistione di rischi, dal momento che un qualsiasi problema a monte si ripercuote su tutti gli stadi successivi della produzione. Nel 1998 lo sciopero prolungato degli operai di due stabilimenti per la produzione di sistemi di frenatura di General Motors nel Michigan causò rapidamente l'interruzione dell'attività dei suoi

24 impianti di assemblaggio negli Stati Uniti. Questi problemi diventano particolarmente gravi quando la tecnologia o le preferenze dei consumatori cambiano rapidamente. Gli studi d'animazione di Disney producono film di larga diffusione – *Il Re Leone*, *Frozen*, *Cars* – che alimentano le vendite di Dvd, gli show televisivi di Disney Channel, esibizioni dal vivo, attrazioni nei parchi a tema e il volume d'affari del merchandising. Tuttavia, nel caso in cui uno dei suoi film si rivelasse un flop colossale, allora l'intero sistema Disney ne risentirebbe.

### 10.2.3 I criteri per le decisioni «make or buy»

Si è visto che l'integrazione verticale non è né buona né cattiva. Come nella maggior parte delle questioni di strategia, ciò che conta è il particolare contesto. L'utilità dell'analisi sta nel fatto che ora si è in grado di identificare i fattori che determinano i vantaggi relativi delle transazioni di mercato rispetto a quelli derivanti dall'internalizzazione. La Figura 10.4 riassume alcuni dei criteri chiave. Tuttavia, l'analisi non è ancora completa; si devono prendere in considerazione altri fattori che possono influenzare la scelta della strategia verticale e, nello specifico, si deve tenere in conto che le relazioni verticali non si riducono solamente e semplicemente alla scelta tra produzione e acquisto.

## 10.3 La natura e la forma delle relazioni verticali

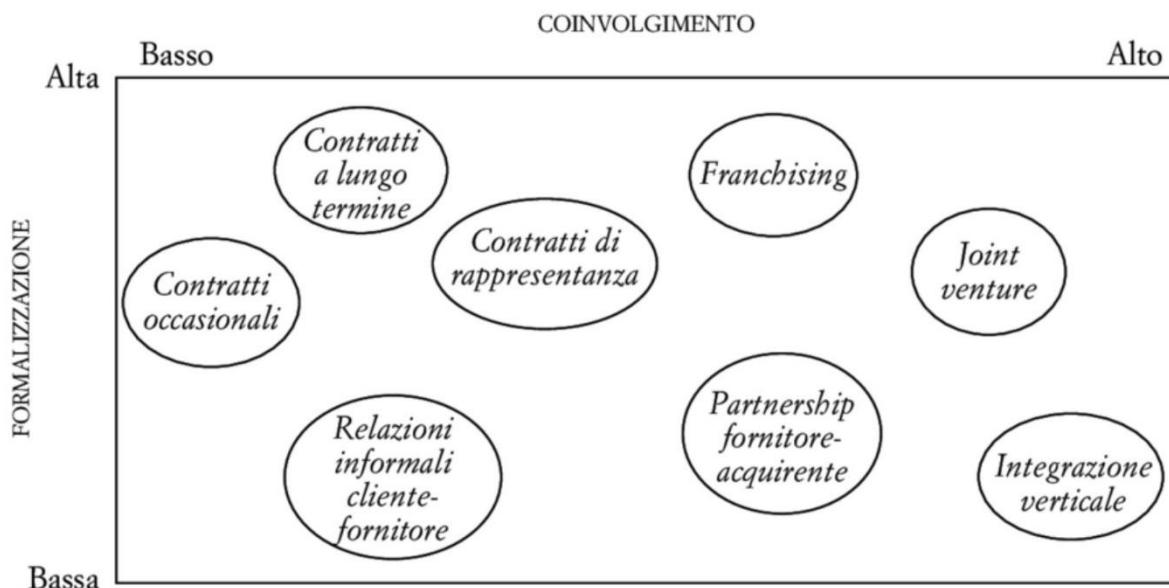


Figura 10.5. I modelli di relazione verticale.

Finora si è messa a confronto l'integrazione verticale con contratti a condizioni di mercato. Nella pratica, acquirenti e venditori possono interagire e coordinare i propri interessi attraverso una varietà di relazioni. La Figura 10.5 mostra diversi tipi di relazioni tra acquirenti e venditori. Queste relazioni possono essere classificate sulla base di due caratteristiche:

1. la misura in cui acquirente e venditore impegnano risorse nella relazione: il carattere «di mercato» dei contratti occasionali comporta che non vi sia alcun impegno significativo; l'integrazione verticale richiede un cospicuo investimento di risorse;
2. le caratteristiche formali della relazione: i contratti a lungo termine e il franchising comportano generalmente accordi scritti di notevole complessità; i contratti occasionali non richiedono pressoché alcuna documentazione ma sono regolati dal diritto commerciale; gli accordi di collaborazione tra acquirenti e venditori sono per definizione «informali», cioè sono basati sulla fiducia; l'integrazione verticale può essere più o meno formale a discrezione del management.

### 10.3.1 I diversi tipi di relazione verticale

Diversi tipi di relazione verticale presentano differenti combinazioni di vantaggi e svantaggi.

► **Contratti a lungo termine.** Le transazioni di mercato possono consistere in:

- *contratti spot*; ad esempio, Shell può acquistare un cargo carico di greggio nel mercato del petrolio di Rotterdam;
- *contratti a lungo termine*; ad esempio, Shell può contrattare con la saudita Aramco l'acquisto di specifiche quantità di greggio nell'arco temporale di cinque anni.

Le transazioni spot funzionano a meraviglia in condizioni concorrenziali (numerosi acquirenti, altrettanti venditori, prodotti standard), quando a nessuna delle parti è richiesto di compiere investimenti specifici nella transazione. Se invece sorgesse la necessità di avere uno stretto legame tra acquirente e fornitore – in particolare se una delle due o entrambe le parti

sono costrette a effettuare investimenti specifici nella transazione –, allora occorrerebbe stipulare un contratto a lungo termine per evitare comportamenti opportunistici e garantire la sicurezza necessaria per effettuare l'investimento richiesto. Tuttavia, i contratti a lungo termine devono affrontare il problema di prevedere le circostanze che possono verificarsi durante la loro durata: possono essere troppo vincolanti oppure così vaghi da dar luogo a comportamenti opportunistici e a conflitti di interpretazione. I contratti a lungo termine prevedono spesso clausole relative alla possibilità di arbitrati nel caso di controversie fra i contraenti.

► **Partnership con i fornitori.** Quanto più è difficile stipulare un contratto completo tra acquirente e venditore, tanto maggiori saranno i vantaggi offerti da relazioni verticali basate sulla fiducia e sulla comprensione reciproca. Queste relazioni offrono la sicurezza necessaria per investimenti specifici nella transazione, la flessibilità richiesta per affrontare circostanze mutevoli e gli incentivi a evitare comportamenti opportunistici. Queste intese potrebbero essere meri **contratti relazionali**, senza la necessità di alcun accordo scritto. Il modello per la partnership con i fornitori è costituito dalle strette relazioni di collaborazione che molte imprese giapponesi intrattengono con i loro fornitori. Ad esempio, le case automobilistiche giapponesi sono state molto meno integrate verticalmente a monte rispetto alle loro concorrenti statunitensi o europee, ma hanno anche sviluppato stretti rapporti di collaborazione con i produttori di componenti in tema di tecnologia, design, qualità e pianificazione della produzione<sup>417</sup>.

► **Franchising.** Il franchising è un accordo contrattuale fra un marchio registrato (il *franchisor*, il concedente, che cede in licenza) e il proprietario di un'impresa (il *franchisee*, il concessionario, che acquista in licenza). Tale accordo prevede che il *franchisee* possa produrre e commercializzare il prodotto o

---

<sup>417</sup> Cfr. J.H. Dyer, *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, in «Strategic Management Journal», vol. 18, n. 7, 1997, pp. 535-556; Id., *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry*, in «Strategic Management Journal», vol. 17, n. 4, 1996, pp. 271-292.

il servizio del *franchisor* in una determinata area. Il franchising mette in contatto il marchio, le competenze commerciali e di marketing, l'operatività dei grandi gruppi con l'imprenditorialità e la conoscenza del territorio delle piccole realtà aziendali. I sistemi di franchising di compagnie come McDonald's, Century 21 Real Estate, Hilton Hotels e 7-Eleven combinano i vantaggi dell'integrazione verticale – in termini di coordinamento e di investimenti specifici nella transazione – con i vantaggi dei contratti di mercato – in termini di incentivi forti, flessibilità e separazione della proprietà di imprese strategicamente differenti.

### 10.3.2 La scelta tra forme alternative di relazione verticale

I criteri elencati nella Figura 10.4 descrivono le caratteristiche fondamentali della relazione verticale a sostegno delle transazioni di mercato o dell'integrazione verticale. La disponibilità di altri tipi di relazioni verticali, tuttavia, come gli accordi di collaborazione con i venditori e quelli di franchising, implica che l'integrazione verticale non rappresenta l'unica soluzione ai problemi dei costi di transazione. Molti di questi contratti di collaborazione e accordi ibridi, inoltre, hanno la capacità di combinare i vantaggi dell'integrazione verticale e dei contratti di mercato.

L'individuazione delle relazioni verticali ottimali deve tenere conto di altri fattori oltre a quelli riportati nella Figura 10.4.

► **Risorse, competenze e strategia.** All'interno dello stesso settore aziende differenti sceglieranno organizzazioni verticali differenti a seconda delle risorse, dei punti di forza e delle strategie perseguiti. Nel settore dell'abbigliamento, ad esempio, l'elevato livello di integrazione verticale di Zara rispetto a quello di H&M o Gap riflette una strategia basata sulla rapidità del ciclo di sviluppo di nuovi modelli e sulla stretta interazione esistente fra i propri punti vendita, gli stilisti e i produttori. Anche se la maggior parte delle catene di fast-food è cresciuta ricorrendo al franchising, la messicana Chipotle e la californiana In-N-Out Burger tentano di conservare la loro specificità culturale e le loro peculiari pratiche operative gestendo direttamente ristoranti di proprietà. Nonostante la maggior parte delle banche abbia

esternalizzato i sistemi It ad aziende come Ibm ed Eds, la holding bancaria americana specializzata in carte di credito Capital One considera il suo sistema It un fattore fondamentale di vantaggio competitivo: «L'It è il nostro sistema nervoso centrale [...] se lo esternalizzassimo domani potremmo risparmiare un dollaro o due su ciascun conto, ma perderemmo in flessibilità, valore e livelli di servizio»<sup>418</sup>.

► **Allocazione del rischio.** Eccezione fatta per i contratti spot, qualunque accordo deve cercare di prevenire tutti gli imprevisti che si possono manifestare durante l'esecuzione del contratto. Le condizioni contrattuali implicano, spesso implicitamente, una ripartizione del rischio tra le parti. Tale suddivisione dipende, in parte, dal rispettivo potere contrattuale e, in parte, da considerazioni sull'efficienza. Negli accordi di franchising il *franchisee* (essendo la parte più debole) sopporta la maggior parte del rischio: è il capitale del *franchisee* a essere a rischio ed è il *franchisee* che paga al *franchisor* una *royalty* proporzionale al fatturato. Nelle prospettive petrolifere gli accordi di *outsourcing* tra le *majors* (ad esempio, Kuwait Petroleum, Petronas e Statoil) e le società di perforazione (ad esempio, Schlumberger e Halliburton) sono passati da contratti a tariffa fissa ad accordi di servizio (*risk service contracts*), in cui la società di perforazione è più esposta al rischio.

► **Struttura degli incentivi.** Gli incentivi svolgono un ruolo fondamentale nella definizione di relazioni verticali. I contratti di mercato possono offrire una forte motivazione alle parti in causa, ma possono anche indurre comportamenti opportunistici. Debolì incentivi di performance costituiscono uno dei maggiori ostacoli all'integrazione verticale. Quindi, sistemi di gestione ibridi e intermedi possono essere le soluzioni migliori ai problemi posti dalla scelta degli incentivi più appropriati. Toyota, Benetton, Boeing e Starbucks hanno sviluppato relazioni con i propri rivenditori che possono richiedere la stipula di contratti formali, ma la cui essenza sta nel fatto di essere a lungo termine e basati sulla fiducia. L'impegno a istituire relazioni di lungo periodo

---

<sup>418</sup> L. Willcocks e C. Sauer, *High Risks and Hidden Costs in It Outsourcing*, in «Financial Times», 23 maggio 2000.

reciprocamente vantaggiose e in grado di scoraggiare i comportamenti opportunistici di breve termine rappresenta sicuramente una buona pratica.

### 10.3.3 Tendenze recenti

Gli ultimi anni hanno fatto registrare una sempre maggiore diversità di relazioni verticali intermedie, che hanno cercato di conciliare la flessibilità e gli incentivi delle transazioni di mercato con la stretta collaborazione tipica dell'integrazione verticale. Tali accordi di collaborazione verticale, descritti come *partnership verticali*, sono anche stati definiti *integrazione verticale virtuale* e *partnership a valore aggiunto*. Tra i modelli più innovativi ci sono la filiera di Toyota con tre livelli di fornitori<sup>419</sup> e il modello *build-to-order* di Dell. Nel suo ecosistema Apple guida lo sviluppo del prodotto e mantiene un rigido controllo sulla proprietà intellettuale, integrando le competenze e le innovazioni di una vasta rete di imprese tra cui i fornitori di componenti e gli assemblatori, e una comunità di sviluppatori in grado di gestire il milione e passa di applicazioni per le piattaforme *macOs* e *iOs*.

Anche se tali relazioni verticali di carattere collaborativo sono considerate un fenomeno recente, associato a microelettronica, biotecnologie e altri settori ad alta intensità tecnologica, i gruppi locali di imprese che collaborano in senso verticale costituiscono una delle caratteristiche di lungo corso dei settori europei; ad esempio, nell'Italia settentrionale le reti locali d'impresa sono presenti sia in settori tradizionali come il tessile, le calzature e l'arredamento, sia in settori più recenti come quello dell'imballaggio<sup>420</sup> e dei motocicli<sup>421</sup>.

Le partnership di collaborazione verticale hanno incoraggiato un maggiore ricorso all'esternalizzazione, dalle materie prime e dai componenti di base a prodotti e servizi più complessi: in altre

---

<sup>419</sup> Cfr. J.H. Dyer e K. Nobeoka, *Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, n. 3, 2000, pp. 345-367.

<sup>420</sup> Cfr. G. Lorenzoni e A. Lipparini, *The Leveraging of Interfirm Relationships as Distinctive Organizational Capabilities: A Longitudinal Study*, in «Strategic Management Journal», vol. 20, n. 4, 1999, pp. 317-338.

<sup>421</sup> Cfr. A. Lipparini, G. Lorenzoni e S. Ferriani, *From Core to Periphery and Back: A Study on the Deliberate Shaping of Knowledge Flows in Interfirm Dyads and Networks*, in «Strategic Management Journal», vol. 35, n. 4, 2014, pp. 578-595.

parole, intere fasi della catena del valore. Nel settore dell'elettronica produttori a contratto come Flextronics e Foxconn (una sussidiaria di Hon Hai Precision Industry) progettano e producono interi prodotti. Funzioni e servizi aziendali, come la gestione delle paghe, i sistemi It, la formazione, l'assistenza alla clientela e la comunicazione sono spesso esternalizzati a specialisti.

Tuttavia, sembrano esserci limiti alla portata dell'esternalizzazione delle attività che un'impresa può attuare senza compromettere le capacità richieste per svilupparsi ed evolversi. L'*azienda virtuale* – impresa la cui unica funzione è il coordinamento delle attività di una rete di fornitori e partner – rimane un concetto astratto più che una realtà tangibile<sup>422</sup>. Imprese come Boeing, Toyota, Amazon, Hewlett-Packard e McDonald's svolgono il ruolo di *integratori di sistema* in quanto sovrintendono alle attività e alle componenti (fornitori e partner) del sistema stesso. Tuttavia, studi empirici mostrano che per portare avanti con successo questo compito è indispensabile non soltanto che le imprese continuino a sviluppare il proprio sistema di know-how (*competenze architetturali*), ma anche che tengano il passo con i progressi tecnologici dei propri fornitori e partner (*competenze rispetto alle componenti*)<sup>423</sup>. Le complessità legate alla gestione di una rete di fornitori durante periodi di rapidi cambiamenti tecnologici sono dimostrate dalle difficoltà incontrate da Boeing nello sviluppo del suo *787 Dreamliner*<sup>424</sup>.

## RIEPILOGO

La dimensione e la diversificazione attuata dalle aziende riflettono le relative efficienze di mercati e imprese nell'organizzazione della produzione. Nel corso degli ultimi duecento anni la tendenza alla crescita dimensionale e di scopo è stata il risultato della tecnologia e dei progressi dell'attività manageriale, che hanno portato i costi amministrativi delle

---

<sup>422</sup> Cfr. W.H. Chesbrough e D.J. Teece, *When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, in «Harvard Business Review», agosto, 2002, pp. 68-79.

<sup>423</sup> Cfr. S. Brusoni, A. Prencipe e K. Pavitt, *Knowledge Specialization, Organizational Coupling and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make?*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 46, n. 4, 2001, pp. 597-621.

<sup>424</sup> Cfr. D. Gates, *Boeing 787's Problems Blamed on Outsourcing, Lack of Oversight*, in «Seattle Times», 3 febbraio 2013.

imprese a essere inferiori ai costi di transazione del mercato (cioè i costi d'uso del mercato).

Rispetto alla scelta tra integrazione verticale ed esternalizzazione non c'è una soluzione ottima universale. L'impresa deve sopesare, da un lato, i benefici dell'integrazione verticale dati dai minori costi di transazione e dal maggiore coordinamento e, dall'altro, i benefici dell'esternalizzazione derivanti dalla possibilità di concentrarsi su ciò che sa fare meglio.

Negli ultimi trent'anni la tendenza dominante è stata quella che ha visto le imprese concentrarsi su poche fasi della catena del valore ed esternalizzare il resto. Tuttavia, questa tendenza ha avuto l'effetto di sostituire l'integrazione verticale non con forme di contrattazione puramente basate sul mercato, ma con accordi di collaborazione che combinano i benefici dell'esternalizzazione in termini di specializzazione con la maggiore coordinazione e condivisione di conoscenza dell'integrazione verticale.

Nei prossimi capitoli si ritinerà sull'integrazione verticale. Nel capitolo successivo si considererà il fenomeno della delocalizzazione attraverso cui le imprese possono dislocare diverse attività della catena del valore in paesi differenti. Nel [capitolo 14](#) si vedranno in modo più dettagliato le alleanze, cioè quelle relazioni collaborative tra imprese divenute così caratteristiche delle moderne filiere produttive.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

**1.** Si spieghi come l'espansione nella scala e nella portata delle grandi aziende avvenuta fra il tardo Ottocento e il 1970 sia stata determinata da fattori che hanno ridotto i costi di amministrazione delle imprese in relazione ai costi di transazione dei mercati.

**2.** La Figura 10.2 mostra che durante il periodo 1980-2000 l'occupazione nelle grandi aziende statunitensi è solo una piccola percentuale di quella totale. Tale situazione è stata attribuita a una maggiore turbolenza dell'ambiente esterno delle imprese e alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Si spieghi perché questi due fattori possono portare le imprese a ridurre la propria dimensione e la gamma dei propri prodotti.

- 3.** Una quota rilevante dei grandi gruppi esternalizza le attività informatiche a fornitori specializzati in servizi It come Ibm, Hewlett-Packard, Accenture e Cap Gemini. Quali sono i benefici dell'esternalizzazione dei servizi It? Quali i costi di transazione?
- 4.** Il [quadro 10.1](#) mette a confronto le strategie alternative per lo sfruttamento commerciale dei personaggi per bambini. Il personaggio di *Hello Kitty* è di proprietà della giapponese Sanrio ed è commercializzato in tutto il mondo tramite accordi di licenza con produttori di giocattoli, aziende di bigiotteria, brand di moda, ristoranti, parchi tematici e altri tipi di attività. Con riferimento al personaggio di *Hello Kitty*, si può ipotizzare che possa essere commercializzato in modo più efficace da un'azienda integrata verticalmente come Disney?
- 5.** Inditex, per il proprio marchio Zara, produce la maggior parte dei modelli e si occupa di tutti i passaggi necessari per trasferire i capi dagli impianti fino ai punti vendita. Gap esternalizza la produzione e si concentra su design, marketing e distribuzione al dettaglio. Applicando le considerazioni elencate nella Figura 10.4, risulterebbe vantaggioso per Gap integrarsi verticalmente a monte nella produzione?

# 11 Strategie globali e imprese multinazionali

*Shenzen: centro mondiale dell'elettronica.* Quando nel 1980 il governo cinese decise di renderla una zona economica speciale, Shenzen era una piccola cittadina con 94.100 abitanti, posizionata in prossimità del confine cinese con Hong Kong. Nel 2017 era una tra le 20 città più popolose del mondo con oltre 18 milioni di abitanti (inclusi i migranti) e con il reddito pro capite più alto di ogni altra città cinese. Questa crescita impressionante è conseguenza del fatto che Shenzen è diventata il maggior centro mondiale per la manifattura di prodotti elettronici, ospitando compagnie come Huawei, Tencent, Zte, Byd, Skyworth, Tp-link e OnePlus. A Shenzen si producono il 60% delle testine magnetiche per computer, il 60% dei sensori laser, il 45% degli orologi, il 38% dei container per spedizioni e il 10% dei dischi rigidi del mondo.

L'internazionalizzazione, cioè l'espansione del business al di là dei confini nazionali, è una fonte sia di opportunità sia di problemi. Infatti, da un lato, essa consente alle imprese di crescere oltre i limiti dei propri mercati nazionali. Embraer, controllata dallo stato, un tempo in difficoltà, oggi genera l'85% dei suoi ricavi fuori dal Brasile; è diventato il terzo produttore mondiale di aerei (dopo Boeing e Airbus) ed è leader di mercato in quelli di corto e medio raggio (con capienza dai 70 ai 130 passeggeri).

Dall'altro, l'internazionalizzazione può anche rivelarsi un potente fattore negativo. Per secoli Sheffield è stata il centro mondiale della manifattura di posate, ma nel 2015 solo poche centinaia erano gli occupati del settore in città: la produzione era stata spostata in Cina e in altri paesi a basso costo del lavoro. Ma non sono solo i settori delle mature nazioni industrializzate a soffrire per le importazioni. Il vestiario di seconda mano proveniente in quantità massiccia dall'Europa e dal Nord America (in larga parte grazie ad associazioni di volontariato, organizzazioni non

governative ed enti religiosi) è stato rovinoso per il settore tessile e per l'industria dell'abbigliamento dell'Africa orientale.

L'internazionalizzazione avviene attraverso due meccanismi: il commercio e l'investimento diretto. Entrambi sono conseguenza del fatto che le imprese cercano sia di sfruttare le opportunità di mercato sia di accaparrare le risorse e le competenze che si trovano al di là dei propri confini.

Nelle pagine seguenti si considereranno le implicazioni dell'internazionalizzazione sull'analisi strategica. Come si vedrà, una volta che le imprese non sono più limitate dai confini nazionali, l'analisi della concorrenza e del vantaggio competitivo diventa molto più complessa. Si analizzeranno le due principali questioni delle strategie di internazionalizzazione: dove localizzare la produzione e come entrare nei mercati esteri. Infine, si considereranno la formulazione e l'implementazione strategica nel contesto delle imprese multinazionali.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- utilizzare gli strumenti dell'analisi settoriale per esaminare l'impatto dell'internazionalizzazione sulla struttura e sulla competizione all'interno di un settore;
- analizzare le implicazioni che la posizione geografica di un'impresa ha sul suo vantaggio competitivo;
- selezionare la posizione geografica ottimale per le attività produttive dell'impresa;
- formulare strategie rivolte allo sfruttamento delle opportunità di mercato offerte dall'internazionalizzazione;
- formulare strategie internazionali che realizzino un compromesso ottimale fra l'integrazione su scala globale e la differenziazione nazionale;
- identificare una struttura organizzativa e un sistema gestionale in grado di implementare efficacemente le strategie internazionali.

Si parte con l'esaminare le implicazioni della concorrenza internazionale per l'analisi di settore, prima, e per l'analisi del vantaggio competitivo, poi.

## 11.1 Concorrenza internazionale e analisi di settore

### 11.1.1 Modelli di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione avviene attraverso il *commercio* – la vendita e il trasferimento di beni e servizi da un paese a un altro – e l'*investimento diretto* – la creazione o l'acquisizione di attività produttive in un altro paese<sup>425</sup>. Su questa base è possibile identificare diversi tipi di settore, a seconda della portata e delle modalità del processo (Figura 11.1).

- *Settori protetti*. Quei settori serviti esclusivamente da imprese nazionali. Sono al riparo sia dalle importazioni sia dall'investimento diretto estero grazie a regolamentazione, barriere all'entrata, natura localizzata dei beni e dei servizi che producono. Con il passare del tempo le forze dell'internazionalizzazione hanno reso sempre più circoscritto l'ambito di questa categoria di settori. Rientrano nei settori protetti le attività che producono: servizi frammentati (pulitura a secco, parrucchieri, riparazioni auto); su scala ridotta (piccolo artigianato, edilizia); beni non commerciabili a causa della loro deperibilità (latte fresco, pane) o delle difficoltà di trasporto (letti, gazebo da giardino).
- *Settori internazionali*. Quei settori in cui l'internazionalizzazione si manifesta attraverso le importazioni e le esportazioni. Esportare da una singola località è il modo più efficiente di sfruttare i mercati stranieri per prodotti facilmente trasportabili, soggetti a sostanziali economie di scale e non differenziati a livello nazionale. Alcuni esempi sono gli aeromobili commerciali, le costruzioni navali e gli armamenti. Vanno annoverati inoltre quei settori commerciali i cui prodotti sono per varie

---

<sup>425</sup> Il rapporto tra commercio globale (importazioni + esportazioni) e Pil dei paesi dell'Ocse (che comprende le nazioni più sviluppate e industrializzate) è cresciuto dall'11% del 1960 al 58% del 2014 (*Oecd Factbook*, 2017).

ragioni disponibili solo in alcune zone specifiche, come le terre rare in Cina e il caviale in Iran e in Azerbaigian.

- *Settori multidomestici*. Quei settori che si internazionalizzano prevalentemente attraverso l'investimento diretto, o perché il commercio non è praticabile (servizi finanziari, di consulenza, alberghieri) o perché i prodotti sono differenziati a livello nazionale (cibi surgelati, case editrici).
- *Settori globali*. Quei settori caratterizzati da un alto livello sia di investimento diretto sia di commercio. Tra questi vi è la maggior parte dei settori manifatturieri ed estrattivi, popolati da aziende multinazionali.

		INVESTIMENTO DIRETTO ESTERO	
		Basso	Alto
COMMERCIO INTERNAZIONALE	Alto	<i>Settori internazionali</i>	<i>Settori globali</i>
	Basso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantieristica navale</li> <li>• Forniture militari</li> <li>• Estrazione di diamanti</li> <li>• Agricoltura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobili</li> <li>• Petrolio</li> <li>• Semiconduttori</li> <li>• Bevande alcoliche</li> </ul>
		<i>Settori protetti</i>	<i>Settori multidomestici</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio taxi</li> <li>• Lavanderie/lavasecco</li> <li>• Parrucchieri</li> <li>• Latte fresco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cibo surgelato</li> <li>• Banche commerciali</li> <li>• Hotel</li> <li>• Telefonia cellulare</li> </ul>

Figura 11.1. Modelli di internazionalizzazione dei settori.

Con quali modalità avviene di solito l'internazionalizzazione? Il modello della Scuola di Uppsala prevede che il processo di internazionalizzazione delle imprese avvenga sequenzialmente, iniziando con le esportazioni ai paesi con le «differenze psicologiche» minime rispetto alla nazione di residenza (in altre parole, vicine geograficamente o culturalmente), poi estendendo e approfondendo il proprio coinvolgimento ed eventualmente stabilendo nel paese straniero una sede di produzione

distaccata<sup>426</sup>. Tuttavia, settori e imprese differenti seguono modelli differenti. Nel settore dei servizi l'esportazione non è solitamente fattibile, quindi l'internazionalizzazione prevede l'investimento diretto (entrata in un *green field*, acquisizione o joint venture) o l'accordo di licenza (incluso il franchising). Le imprese basate sulle tecnologie digitali spesso rientrano tra le cosiddette *born-globals*, poiché fin dalla loro nascita guardano al mercato su scala mondiale (ad esempio, Paypal, Spotify e Dropbox).

### 11.1.2 Le implicazioni per la concorrenza



*Figura 11.2. Come l'internazionalizzazione influenza il modello di base dell'analisi strategica.*

L'internazionalizzazione espande il mercato a disposizione delle imprese, aumentando sia il numero dei potenziali clienti sia la varietà delle loro preferenze. Inoltre, l'internazionalizzazione implica una maggiore competizione e, di norma, un minore margine di profitto settoriale. Nel 1976 il mercato automobilistico statunitense era dominato da General Motors, Ford e Chrysler con l'84% delle vendite. Nel 2017 vi operavano 13 gruppi con stabilimenti negli Stati Uniti; tra questi General Motors e Ford erano gli unici produttori locali, con una quota di mercato complessiva del 32%.

<sup>426</sup> Cfr. J. Johanson e J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, in «Journal of International Business Studies», vol. 40, 2009, pp. 1411-1431.

Applicando il modello delle cinque forze competitive di Porter si può vedere come l'internazionalizzazione intensifichi la concorrenza agendo su tre forze.

- *Potenziali entranti.* L'internazionalizzazione è sia causa sia conseguenza dell'erosione delle barriere all'entrata. La liberalizzazione del commercio, il declino dei costi di trasporto e la convergenza delle preferenze dei consumatori hanno reso molto più facile per le imprese competere nei mercati esteri. Molte delle barriere all'entrata efficaci con un potenziale entrante nazionale possono risultare irrilevanti nei confronti di concorrenti già attivi su altri mercati.
- *Rivalità tra imprese esistenti.* Il processo di internazionalizzazione aumenta il numero di aziende che competono all'interno di ciascun mercato nazionale: in altre parole, *riduce la concentrazione dal lato dell'offerta*. Una volta il mercato europeo occidentale dei motorini era dominato da Piaggio (*Vespa*) e Innocenti (*Lambretta*), entrambe in Italia. Ora nel mercato europeo esistono più di 25 produttori di scooter, tra cui: Bmw (Germania); Honda, Yamaha e Suzuki (Giappone); Kymco (Taiwan); Baotian, Qingqi e Znen (Cina); Bajaj (India); Tomos (Slovenia). Nonostante l'internazionalizzazione scateni generalmente un'ondata di fusioni e acquisizioni che riduce la popolazione totale delle imprese nel settore, il numero dei concorrenti in ogni mercato nazionale spesso aumenta<sup>427</sup>. In aggiunta, l'internazionalizzazione intensifica la rivalità, incrementando gli investimenti in capacità produttiva e la diversità della concorrenza in ciascun mercato nazionale.
- *Aumento del potere contrattuale degli acquirenti.* Il potere degli acquirenti dell'industria può essere rafforzato dalla possibilità di approvvigionarsi a livello globale. Permette poi ai distributori di praticare arbitraggio internazionale: i distributori di prodotti farmaceutici si sono specializzati nella ricerca mondiale di prodotti a basso prezzo da importare nei propri mercati nazionali.

---

<sup>427</sup> Cfr. P. Ghemawat e F. Ghadar, *Global Integration – Global Concentration*, in «Industrial and Corporate Change», vol. 15, n. 4, 2006, pp. 595-623.

La Figura 11.2 mostra come l'internazionalizzazione influenzi lo schema di base per l'analisi strategica ([cap. 1](#)). La freccia sulla destra indica l'impatto sull'ambiente settoriale.

## 11.2 Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale

L'aumento della concorrenza internazionale è associato ad alcune sorprendenti variazioni nelle posizioni competitive tra imprese. Nel 1989 Us Steel era il maggior produttore mondiale di acciaio. Nel 2017 ArcelorMittal, con sede in Lussemburgo e in India, era il nuovo leader. Nel 2000 dei cinque maggiori produttori di telefoni cellulari quattro avevano sede negli Stati Uniti o in Europa (Nokia, Motorola, Ericsson e Siemens). Nel 2017 la situazione era totalmente cambiata: quattro (Samsung, Huawei, Oppo e Xiaomi) erano localizzati in Estremo Oriente, uno (Apple) negli Stati Uniti (leader in quanto a quota di mercato globale benché non direttamente impegnato nella fabbricazione dei suoi telefoni).

Per comprendere come l'internazionalizzazione modifichi le basi della concorrenza bisogna estendere il modello di analisi per includere l'influenza che l'ambiente nazionale esercita sulla singola impresa. Come osservato, per conseguire un vantaggio competitivo deve esservi corrispondenza tra le risorse e le competenze dell'impresa e i fattori critici di successo del settore. Quando le aziende concorrenti provengono da paesi differenti, il vantaggio competitivo dipende non solo dalle risorse e dalle competenze interne a loro disposizione, ma anche dalle condizioni dell'ambiente nazionale, in particolare dalla disponibilità di risorse nei paesi in cui operano. Le risorse disponibili a livello nazionale hanno quindi un impatto sulle risorse e sulle competenze della singola impresa, come indicato dalla freccia sulla sinistra nella Figura 11.2.

### 11.2.1 Influenze nazionali sulla posizione competitiva: il vantaggio comparato

L'effetto della disponibilità di risorse a livello nazionale sulla competitività internazionale è oggetto della **teoria del vantaggio comparato**. Questa teoria sostiene che un paese gode di un vantaggio comparato in quei beni la cui produzione richiede un uso intensivo delle risorse che il paese ha in

abbondanza. Così, il Bangladesh ha un'abbondante dotazione di manodopera non specializzata. Il suo vantaggio comparato risiede nei prodotti ad alta intensità di lavoro, come abiti, prodotti d'artigianato, prodotti in pelle e assemblaggio di prodotti elettronici. Gli Stati Uniti hanno una notevole disponibilità di risorse tecnologiche: scienziati, ingegneri, laboratori di ricerca, università. Il vantaggio comparato qui risiede nei prodotti ad alta tecnologia, come microprocessori, software, prodotti farmaceutici, apparecchiature medico-diagnostiche e servizi di consulenza manageriale.

L'espressione «vantaggio comparato» si riferisce all'*efficienza relativa* nella produzione di beni diversi. Quindi, fintanto che i tassi di cambio si mantengono relativamente stabili (senza modificare sensibilmente il potere di acquisto), il vantaggio comparato si traduce in un vantaggio competitivo. Di conseguenza, i vantaggi comparati sono rilevati dalla performance commerciale. La Tabella 11.1 mostra il vantaggio comparato per svariati prodotti, come risulta dall'andamento degli scambi internazionali<sup>428</sup>.

	Stati Uniti	Regno Unito	Giappone	Svizzera	Germania	Australia	Cina	India
Cereali	2,1	0,4	0	0	0,3	4,3	0,3	3,5
Bevande analcoliche	0,8	3,5	0,2	1	0,3	1,6	0,2	0,1
Combustibili minerali	0,7	0,4	0,2	0	0,2	4,3	0	1,1
Farmaceutici	1	2,5	0,2	6,9	1,8	0,4	0,1	3,5
Veicoli	1	1,5	2,6	0,1	2,2	0,1	0,3	0,7
Aerospaziale	4,5	1,2	0,4	0,3	1,7	0,4	0,1	0,6
Apparecchi elettrici ed elettronici	0,8	0,4	1,1	0,3	0,7	0,1	2,6	0,2
Apparecchi ottici, fotografici, medici e scientifici	1,7	1,2	1,7	1,5	1,5	0,4	0,9	0,2
Orologi	0,3	0,8	0,6	21,1	0,5	0,2	2,2	0,2
Abbigliamento (tessuti)	0,1	0,6	0,1	0,1	0,4	0,1	2,8	2,3

Tabella 11.1. Indici di vantaggio comparato rilevato per alcune categorie di prodotti (2013).

Nota: Vantaggio comparato rilevato per ciascun gruppo di prodotti = (esportazioni –

<sup>428</sup> Come mostrano le tabelle 11.1 e 11.3, il vantaggio comparato può essere misurato in modi differenti.

*importazioni) / (esportazioni + importazioni). Se l'indice è maggiore di 1, allora vi è vantaggio comparato.*

*Fonte: International Trade Center.*

Tradizionalmente, la teoria ha posto l'accento sul ruolo svolto dalle risorse naturali, dalla manodopera e dalla disponibilità di capitali nel determinare il vantaggio comparato. Tuttavia, le ricerche empiriche sottolineano la rilevanza delle **risorse sviluppate internamente**, tra cui spiccano per importanza la conoscenza (che include la tecnologia, il capitale umano e le competenze manageriali) e le risorse necessarie a commercializzare la conoscenza (i mercati dei capitali, le reti e le strutture di trasporto e di comunicazione, e il regime giuridico)<sup>429</sup>. Nei settori in cui le economie di scala sono importanti l'esistenza di un mercato domestico di grandi dimensioni costituisce una fonte addizionale di vantaggio comparato (è, ad esempio, il caso degli Stati Uniti nel settore aerospaziale)<sup>430</sup>.

### **11.2.2 Il vantaggio competitivo dei paesi secondo Porter**

Michael E. Porter ha esteso la teoria del vantaggio comparato proponendo che il ruolo chiave dell'ambiente nazionale sulla capacità dell'impresa di ottenere un vantaggio competitivo internazionale consista negli effetti che ha sulle dinamiche attraverso le quali si sviluppano le risorse e le competenze<sup>431</sup>. Il modello del *diamante nazionale* di Porter identifica quattro fattori chiave alla base del vantaggio competitivo di un paese all'interno di uno specifico settore (Figura 11.3)<sup>432</sup>.

---

<sup>429</sup> E.E. Learner, *Sources of International Comparative Advantage: Theory and Evidence*, Cambridge, Mass., The Mit Press, 1984.

<sup>430</sup> Cfr. P.R. Krugman, *Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade*, in «Journal of International Economics», vol. 9, n. 4, 1979, pp. 469-479.

<sup>431</sup> Cfr. M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990; trad. it. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milano, Mondadori, 1991.

<sup>432</sup> Per un'analisi del lavoro di Porter cfr. R.M. Grant, *Porter's «Competitive Advantage of Nations»: An Assessment*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. 7, 1991, pp. 535-548.

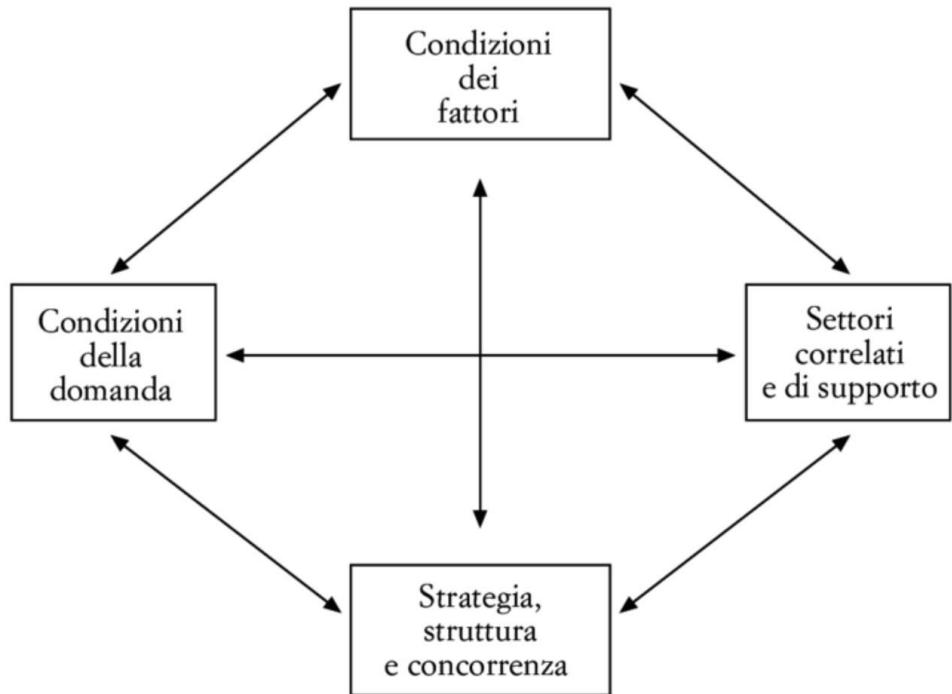


Figura 11.3. Il diamante di Porter per l'analisi dell'ambiente nazionale.

- 1. Le condizioni dei fattori.** Mentre l'analisi convenzionale del vantaggio comparato pone l'accento sulle dotazioni di ampie categorie di risorse, Porter mette in evidenza il ruolo delle risorse altamente specializzate, molte delle quali «sviluppate internamente» piuttosto che disponibili come dotazione preesistente. Ad esempio, la distintività delle produzioni statunitensi di film e spettacoli Tv è basata sulla concentrazione nell'area di Los Angeles di manodopera altamente specializzata e istituzioni di supporto tra cui professionisti del finanziamento e scuole di cinematografia.
- 2. Settori industriali correlati e di sostegno.** I punti di forza competitivi nazionali tendono a essere associati a «raggruppamenti» (*clusters*) di settori. Il cluster della Silicon Valley include semiconduttori, computer, software e società di *venture capital*. Per ciascun settore, quelli più strettamente collegati rappresentano fonti di risorse e competenze critiche. La leadership mondiale della Danimarca nel settore dell'energia eolica si basa su un raggruppamento che comprende produttori di turbine a vento, esperti e operatori di sviluppo di centrali eoliche *offshore* e imprese di distribuzione di energia elettrica.

**3. Le condizioni della domanda.** Le condizioni della domanda nel mercato interno costituiscono il principale stimolo alle innovazioni e al miglioramento della qualità. Tra gli esempi:

- la supremazia svizzera nel settore degli orologi è sostenuta dall'ossessione degli abitanti di quel paese per la puntualità;
- la posizione dominante giapponese nel mercato mondiale delle macchine fotografiche deve molto all'entusiasmo giapponese per la fotografia amatoriale e alla disponibilità delle imprese di quel paese a incorporare ogni innovazione nei propri prodotti;
- la posizione dominante dei tedeschi nel segmento ad alte prestazioni del settore automobilistico mondiale attraverso Daimler, Bmw, Porsche e Vw-Audi riflette la passione dei guidatori tedeschi per la progettazione ingegneristica di qualità e il loro fortissimo desiderio di percorrere le autostrade a velocità elevate.

**4. Strategia, struttura e concorrenza.** Il vantaggio competitivo internazionale dipende dalle interazioni di un'impresa operante all'interno di un particolare settore con i propri mercati nazionali. Porter evidenzia in special modo il ruolo della concorrenza nel mercato interno come principale stimolo all'innovazione, alla qualità e all'efficienza. Il successo globale dei giapponesi nei settori delle auto, delle macchine fotografiche, dell'elettronica di consumo e delle macchine per ufficio ha le sue radici in settori nazionali che comprendono almeno sei produttori di rilievo, tutti altamente competitivi l'uno con l'altro. Al contrario, l'incapacità dei paesi europei di competere in molti settori ad alta tecnologia potrebbe essere dovuta alla loro propensione a eliminare la concorrenza interna creando dei «campioni nazionali».

### **11.2.3 Coerenza fra strategia e condizioni nazionali**

Per stabilire un vantaggio competitivo nei settori globali occorre che vi sia *congruenza* tra la strategia di business e le caratteristiche del vantaggio comparato del paese di riferimento. Nel settore dei semiconduttori le aziende statunitensi come Intel,

Texas Instruments, Nvidia e Broadcom tendono a focalizzarsi su microprocessori sofisticati, chip di elaborazione del segnale digitale, schede grafiche e circuiti integrati specifici per applicazione, e a dare maggiore importanza alla progettazione piuttosto che alla produzione. I produttori cinesi di semiconduttori tendono a focalizzarsi su schede di memoria e logiche meno sofisticate e su circuiti integrati analogici di vecchia generazione e a dare maggiore importanza alla fabbricazione piuttosto che al design del prodotto.

In modo simile, nel settore delle calzature, i tre principali esportatori al mondo, dopo la Cina, sono l'Italia, il Vietnam e la Germania. I produttori di ciascuno di questi paesi sfruttano i punti di forza delle risorse caratteristici del proprio paese di provenienza. Produttori di scarpe italiani come Tod's, Fratelli Rossetti e Santoni sottolineano e valorizzano lo stile e la qualità artigianale; le aziende di calzature tedesche come Adidas, Puma e Brütting danno più importanza all'aspetto tecnologico; i produttori di scarpe del Vietnam utilizzano forza lavoro a basso costo per produrre generiche scarpe economiche in grandi quantità.

Tra le risorse più importanti a livello nazionale la cultura del paese di origine può essere una fonte di vantaggio competitivo internazionale particolarmente potente per le imprese. Il successo delle aziende statunitensi in molte aree ad alta tecnologia, come il software per computer e le biotecnologie, deve molto a un sistema economico basato sul capitalismo imprenditoriale, fondato su una cultura nazionale caratterizzata dall'esaltazione dell'individualismo, dello sfruttamento delle opportunità e dell'arricchimento. Il successo globale dei giganteschi gruppi coreani, come Samsung e Lg, è il riflesso di strutture organizzative e sistemi gestionali che incorporano caratteristiche culturali tipicamente coreane, come la lealtà, il rispetto per l'autorità, l'adeguamento alle norme collettive,

l'impegno a realizzare gli obiettivi organizzativi e l'etica del lavoro<sup>433</sup>.

### **11.3 La localizzazione internazionale della produzione**

Per comprendere come le condizioni nazionali delle risorse influiscano sulle strategie di internazionalizzazione bisogna analizzare due tipi di decisione strategica: dove localizzare la produzione e come entrare in un mercato straniero. Si inizia con l'esame del primo punto.

Le imprese escono dai confini del proprio paese non solo perché sono alla ricerca di mercati esteri, ma anche per accedere a risorse e competenze disponibili in altri paesi. Le multinazionali hanno tradizionalmente creato impianti produttivi per servire i mercati locali. Le decisioni riguardanti il luogo di produzione vengono sempre più spesso tenute distinte da quelle relative al luogo di vendita. Ad esempio, StMicroelectronics, leader mondiale nei circuiti integrati destinati a specifiche applicazioni (*Application-Specific Integrated Circuits, Asic*), ha il proprio quartier generale in Svizzera; la produzione avviene prevalentemente in Francia, Italia e Singapore; R&S sono svolti principalmente in Francia, Italia e Stati Uniti; e i mercati più grandi sono Singapore, Paesi Bassi, Stati Uniti e Giappone.

#### **11.3.1 Le determinanti della localizzazione geografica**

La Figura 11.2 mostra che le risorse e le competenze a cui un'impresa può attingere possono essere trovate o all'interno dell'impresa stessa o nell'ambiente nazionale in cui essa opera. Queste diverse fonti di risorse e di competenze delle imprese hanno importanti implicazioni nel determinare la localizzazione della produzione.

- *Risorse del paese.* Se il suo vantaggio competitivo è basato su risorse e competenze disponibili all'interno dell'ambiente nazionale, allora l'impresa localizzerà la produzione laddove queste risorse e competenze sono più facilmente accessibili. Nel caso di imprese del settore del petrolio e del gas naturale ciò significa esplorare le zone in cui vi sono

---

<sup>433</sup> La cultura degli affari coreana è stata sintetizzata con l'espressione «collettivismo dinamico». Cfr. Y.-H. Cho e J. Yoon, *The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture*, in «Asia Pacific Business Review», vol. 7, n. 4, 2001, pp. 70-88.

giacimenti. Per imprese che producono software, invece, la produzione sarà localizzata dove è più agevole reclutare ingegneri informatici.

- *Risorse e competenze delle imprese.* Per le imprese il cui vantaggio competitivo è generato da risorse e da competenze interne, la localizzazione ottimale dipende da dove sia possibile reperirle e dal loro grado di mobilità. Walmart ha incontrato numerose difficoltà nel replicare le proprie competenze al di fuori degli Stati Uniti. Al contrario, Toyota e Ikea sono pienamente riuscite a trasferire le proprie capacità operative al di fuori del loro paese di origine.

Tuttavia, queste considerazioni partono dal presupposto che l'impresa dispone di sufficiente flessibilità da poter scegliere dove localizzare la propria produzione. Nella maggior parte dei casi i servizi – acconciature, servizi di ristorazione, attività bancarie e simili – non sono trasferibili: hanno bisogno di essere prodotti in stretta prossimità con il luogo in cui sono consumati.

### **11.3.2 Le decisioni di localizzazione e la catena del valore**

La produzione della maggior parte di beni e servizi è composta da una catena verticale di attività, le cui caratteristiche variano molto da un passaggio all'altro. Di conseguenza, paesi diversi offrono vantaggi in corrispondenza di stadi diversi della catena del valore. La Tabella 11.2 illustra il modello di specializzazione internazionale nel settore dell'abbigliamento (t-shirt, felpe, ecc.). Stesso discorso vale per l'elettronica di consumo: la produzione di componenti richiede forti investimenti di capitali e nella ricerca e si concentra negli Stati Uniti, in Giappone, Corea del Sud e Taiwan; l'assemblaggio è un'attività ad alta intensità di manodopera ed è localizzato nel Sud-Est asiatico e in America Latina.

	Cotone grezzo	Cotone filato	Tessuto	Confezione
Stati Uniti	0,68	0,85	0,03	-0,89
Germania	1	-0,18	0,3	-0,18
Corea del Sud	1	-0,28	0,94	-0,34
Cina	0,99	-0,54	0,7	0,97
Bangladesh	0,98	-0,95	-0,96	0,98

*Tabella 11.2. Il vantaggio comparato nell'abbigliamento lungo la catena del valore.*  
*Nota: Vantaggio comparato rilevato per ciascuna fase della catena del valore = (esportazioni - importazioni) / (esportazioni + importazioni). La scala va da -1 a +1.*  
*Fonte: International Trade Commission.*

La Cina è leader mondiale in entrambe le attività.

Una caratteristica fondamentale del recente processo di internazionalizzazione è la frammentazione su scala internazionale delle catene del valore, determinata dal tentativo da parte delle imprese di localizzarsi nei paesi in cui le risorse sono meno costose e disponibili in maggiore quantità<sup>434</sup>. La Tabella 11.3 illustra la composizione internazionale della catena del valore dell'iPhone.

Componente/processo	Fornitore	Localizzazione
Progettazione e sistema operativo	Apple	Stati Uniti
Memoria flash	Toshiba	Giappone
Memoria Dram	Tsmc	Taiwan
	Sk Hynix	Corea del Sud
Microchip e processori	Apple	Stati Uniti
	Qualcomm	Stati Uniti
Baseband	Qualcomm	Stati Uniti
Fotocamera	Sony	Giappone
	Genius Electronic Optical	Taiwan
Circuiti a segnali misti	Nxp	Paesi Bassi
Gestione energetica	Dialog Semiconductor	Germania/Regno Unito
Audio	Cirrus Logic	Stati Uniti
Controllo touchscreen	Nissha	Giappone
Sensori	StMicroelectronics	Italia
	Bosch	Germania
Compasso elettronico	Alps Electric	Giappone
Assemblaggio	Foxconn	Cina

*Tabella 11.3. Da dove viene l'iPhone?*

Come indica il caso dell'*iPhone*, per beni e servizi tecnologicamente avanzati la localizzazione internazionale è determinata più dalla facilità di accesso a un know-how sofisticato che non a una forza lavoro a basso costo. Le aziende occidentali guardano sempre più a Cina, Taiwan, Corea del Sud, Malesia e India per trovare tecnici e ingegneri talentuosi piuttosto che forza lavoro a basso costo. Le aziende cinesi stanno sempre più diventando leader mondiali nei processi di

<sup>434</sup> Cfr. B. Kogut, *Designing Global Strategies and Competitive Value-Added Chains*, in «Sloan Management Review», vol. 26, n. 4, 1985, pp. 15-38.

manifattura avanzata, mentre la maggior parte delle più importanti aziende indiane di servizi informatici opera al livello 5 (il massimo livello di competenza) del *Capability Maturity Model* (Cmm)<sup>435</sup>.

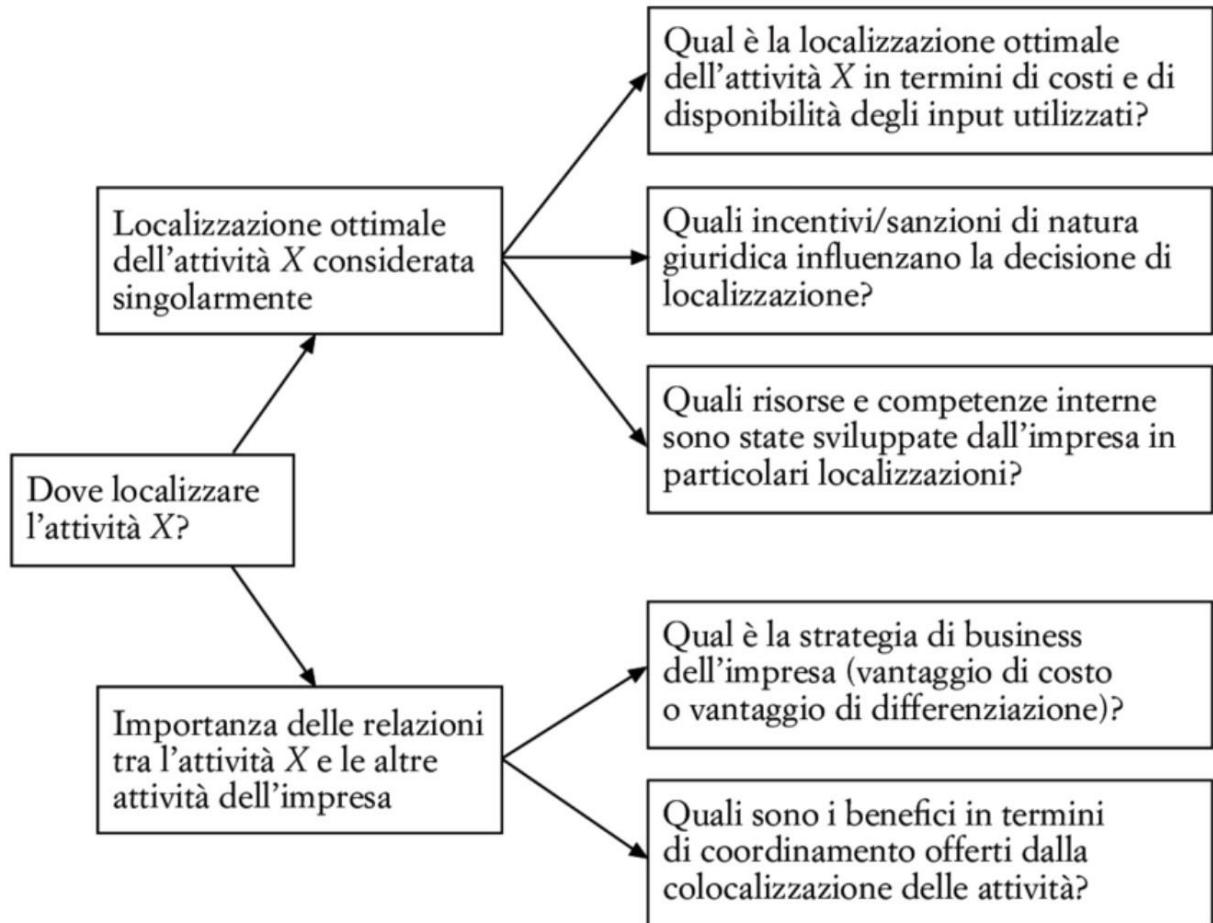


Figura 11.4. Localizzazione internazionale delle attività della catena del valore.

I benefici associati alla frammentazione della catena del valore hanno come controparte i costi supplementari generati dalla necessità di coordinare le varie attività disperse su scala mondiale – il più importante dei quali è il tempo. La pianificazione *just-in-time* richiede spesso che le attività produttive vengano svolte a stretto contatto l'una con l'altra. Le aziende che competono sulla base della rapidità e della flessibilità (ad esempio, Inditex) spesso rinunciano ai vantaggi di costo di una catena del valore dispersa in tutto il mondo, a favore della localizzazione integrata delle varie attività. La tendenza da

<sup>435</sup> Cfr. A.Y. Lewin, S. Massini e C. Peeters, *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*, in «Journal of International Business Studies», vol. 40, n. 8, 2009, pp. 901-925.

parte delle aziende statunitensi a ricollocare le attività di produzione è parzialmente determinata dalla progressiva diminuzione nella differenza di costo tra Cina e Stati Uniti, ma è anche causata dai benefici in termini di flessibilità permessi da filiere produttive più corte<sup>436</sup>.

La Figura 11.4 riassume i criteri rilevanti nelle decisioni di localizzazione.

#### **11.4 L'entrata in un mercato estero**

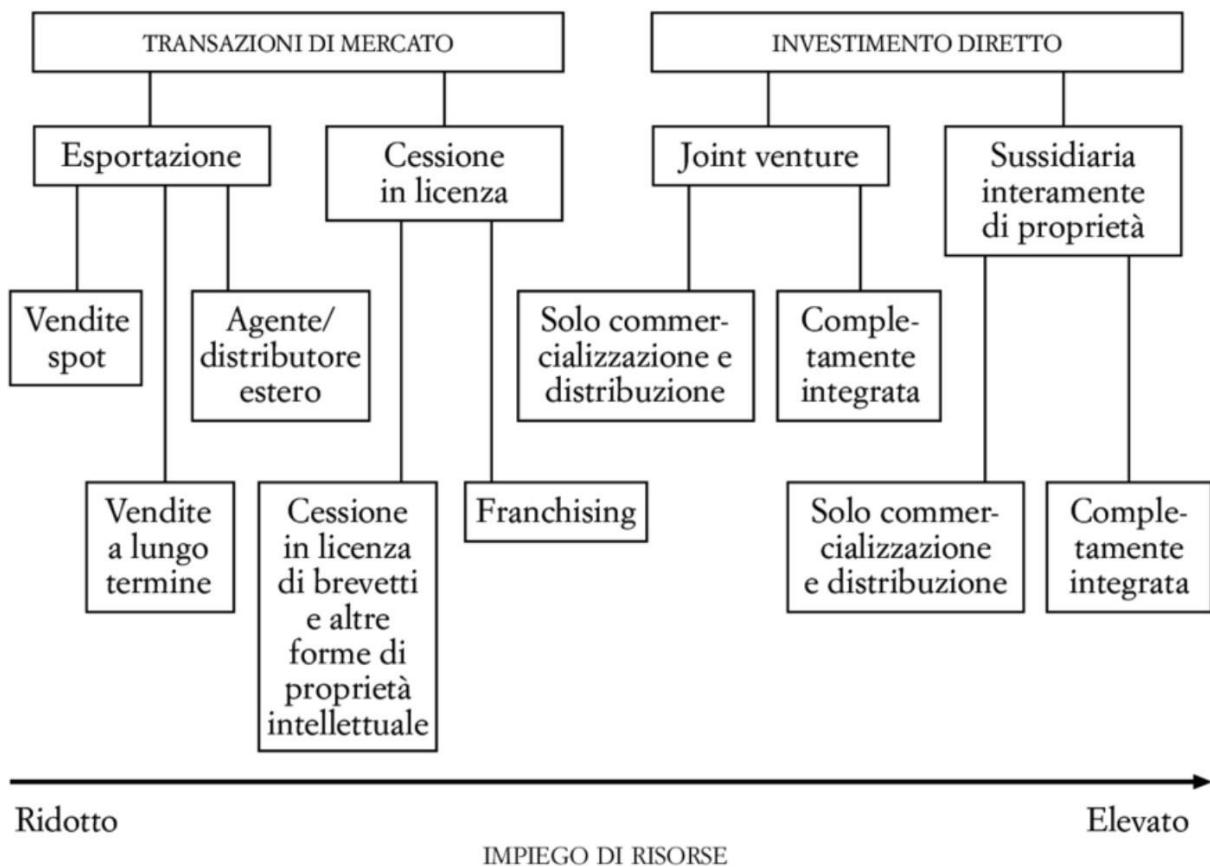
Le imprese entrano nei mercati esteri alla ricerca di ricavi e, in definitiva, di redditività. Il successo di un'impresa nella realizzazione di ricavi e profitti in un mercato estero dipende dalla sua abilità nella creazione di un vantaggio competitivo. Le modalità con cui un'impresa può creare un vantaggio competitivo hanno implicazioni sulla scelta del modello d'entrata in quel mercato.

Esistono due modelli di base per l'entrata in un mercato estero: *rapporti commerciali* o *investimenti diretti*. La Figura 11.5 li divide ulteriormente in uno spettro di modalità d'entrata che prevedono un progressivo aumento in termini di risorse impiegate. Infatti, a un estremo l'impresa può esportare mediante singole vendite; all'altro estremo l'impresa può creare una sussidiaria interamente posseduta e completamente integrata.

Come fa un'impresa a sopesare i vantaggi di ciascuna modalità d'entrata? Sono rilevanti cinque fattori.

---

<sup>436</sup> Cfr. W. Shih, *What It Takes to Reshore Manufacturing Successfully*, in «Mit Sloan Management Review», vol. 56, n. 1, 2014, pp. 55-62.



*Figura 11.5. Modalità alternative di ingresso nei mercati esteri.*

1. *Il vantaggio competitivo si basa sulla specificità dell'azienda o è piuttosto legato a risorse del paese ospitante?* Se il vantaggio competitivo dell'impresa è legato al paese di origine, il miglior modo di sfruttare le possibilità di internazionalizzazione è l'esportazione di beni. Se il vantaggio competitivo di Shanghai Auto nei mercati automobilistici occidentali risiede nei suoi bassi livelli di costo nazionali, l'azienda deve produrre in Cina ed esportare verso i mercati esteri. Se il vantaggio competitivo di Toyota deriva dalle sue competenze produttive e gestionali, allora, nella misura in cui è possibile trasferire queste competenze, può sfruttare i mercati esteri alternativamente mediante esportazioni o investimento diretto<sup>437</sup>.
2. *Il prodotto è trasferibile?* Se il prodotto non è trasferibile a causa di limitazioni alla possibilità di trasportarlo o di

<sup>437</sup> Il ruolo dei beni *firm-specific* nel processo di espansione internazionale è analizzato da R. Caves, *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*, in «Economica», vol. 38, n. 149, 1971, pp. 1-27.

vincoli alle importazioni, l'entrata nel mercato richiede un investimento diretto nella realizzazione di stabilimenti di produzione o la cessione di licenze ad aziende locali.

3. *L'azienda possiede la gamma necessaria di risorse e competenze per stabilire un vantaggio competitivo nel mercato estero?* Per competere in un mercato estero, è probabile che l'impresa debba acquisire nuove risorse e competenze attraverso la collaborazione con imprese locali. La natura della relazione dipende, in parte, dal tipo di risorse e competenze richieste. Se i punti deboli di un'impresa sono il marketing o la distribuzione, essa può nominare un agente o un distributore con diritti di esclusiva territoriale. Il produttore di birra italiano Menabrea individua distributori esclusivi in ciascuno dei 36 paesi verso cui esporta. Se invece è necessaria una più ampia gamma di competenze produttive e di marketing, allora la soluzione può essere la concessione in licenza del prodotto e/o della tecnologia a un'impresa locale. La thailandese Boon Rawd Brewery dà in licenza il marchio e la ricetta della propria birra Singha alla danese Carlsberg. L'alternativa è di costituire una joint venture con un produttore locale. La birra Cobra viene prodotta nel Regno Unito grazie a una joint venture tra Cobra India e Molson Coors.
4. *L'impresa può appropriarsi facilmente dei rendimenti delle proprie risorse?* La possibilità di ricorrere a contratti di licenza per sfruttare le opportunità dei mercati esteri dipende da considerazioni di appropriabilità. Nei settori chimico e farmaceutico i brevetti a protezione dei prodotti innovativi offrono generalmente buone garanzie di protezione legale e quindi la concessione di licenze ai produttori locali rappresenta un valido strumento per appropriarsi del loro rendimento. Nei settori dell'hardware e delle apparecchiature medicali la tutela legale offerta da brevetti e copyright è assai meno efficace, il che incoraggia l'esportazione come mezzo per sfruttare i mercati internazionali. La considerazione principale in relazione alla concessione di licenze riguarda l'affidabilità e le competenze

del licenziatario, particolarmente quando l'oggetto della transazione è un marchio e il licenziatore deve proteggerne l'immagine. La joint venture tra Starbucks e Tata Group, realizzata con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di coffee shop Starbucks in India, è stata facilitata dal fatto che entrambe le aziende condividono l'impegno nella responsabilità sociale e nell'etica d'impresa.

5. *Qual è la natura dei costi di transazione?* I costi di transazione sono fondamentali nella scelta tra le diverse forme di entrata. Barriere all'esportazione come costi di trasporto e tariffe costituiscono costi di transazione che possono incoraggiare l'investimento diretto. La scelta tra licenza e investimento diretto dipende anche dai costi di transazione legati alla contrattazione, al monitoraggio e al controllo dell'effettivo rispetto dei termini dell'accordo di licenza. Nel Regno Unito Starbucks gestisce punti vendita di sua proprietà, mentre McDonald's stipula accordi di franchising per i suoi ristoranti. Il sistema di business di McDonald's può essere definito e materialmente applicato attraverso un contratto di franchising. Di contro, l'«esperienza Starbucks» è da ricondursi tanto a fattori intangibili, come l'ambiente e i valori, quanto al gusto del caffè. Questi elementi sono difficili da riprodurre attraverso un contratto di franchising. Più in generale, la presenza di costi di transazione sia nei mercati del prodotto sia nei mercati delle risorse e competenze è una delle principali ragioni del prevalere delle imprese multinazionali in numerosi settori<sup>438</sup>.

## 11.5 Le strategie multinazionali tra globalizzazione e mercati locali

Fino a questo punto si sono considerate esclusivamente le singole decisioni strategiche di internazionalizzazione riguardanti la localizzazione della produzione o l'entrata in mercati esteri. Tuttavia, la strategia di internazionalizzazione riguarda anche la gestione del complessivo ambito geografico

---

<sup>438</sup> Cfr. D.J. Teece, *Transaction Cost Economics and Multinational Enterprise*, in «Journal of Economic Behavior and Organization», vol. 7, n. 1, 1986, pp. 21-45.

dell’impresa. In che misura queste «strategie globali» possono creare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti nazionali? In quali settori saranno più efficaci? E come dovrebbero essere configurate e utilizzate per esprimere il loro massimo potenziale?

### 11.5.1 I vantaggi della strategia globale

Una **strategia globale** considera il mondo come un unico, seppur segmentato, mercato<sup>439</sup>. Cinque sono le principali fonti di valore derivanti dalle operazioni internazionali.

► **Benefici in termini di costo delle economie di scala e di replicazione.** Il principale vantaggio delle aziende che competono a livello globale rispetto ai propri rivali nazionali è dato dall’accesso a economie di scala in acquisto, produzione, marketing e sviluppo di nuovi prodotti<sup>440</sup>. Pankaj Ghemawat li definisce benefici derivanti dall’*aggregazione internazionale*<sup>441</sup>. La crescente uniformità dei gusti dei clienti ha facilitato lo sfruttamento di queste economie di scala: «Ovunque, ogni cosa diventa sempre più simile a tutte le altre, in quanto la struttura delle preferenze subisce una spinta incessante all’omologazione», osserva Ted Levitt<sup>442</sup>. In molti settori – nella produzione di aerei, semiconduttori, elettronica di consumo, videogiochi – le imprese non hanno scelta: devono necessariamente operare su scala globale per ammortizzare gli enormi investimenti effettuati nello sviluppo di nuovi prodotti. Nei settori basati sui servizi le efficienze di costo derivanti dall’operare su scala internazionale derivano principalmente dalle economie di replicazione. Quando un’impresa crea un’attività o un prodotto basati sulla conoscenza (un progetto, un software o un sistema organizzativo), le successive replicazioni comportano costi corrispondenti a una frazione di quelli sostenuti per l’attività iniziale<sup>443</sup>. I parchi a

---

<sup>439</sup> Il paragrafo fa estensivo riferimento a G.S. Yip e G.T.M. Hult, *Total Global Strategy*, Boston, Mass., Pearson, 2012.

<sup>440</sup> Cfr. T. Levitt, *The Globalization of Markets*, in «Harvard Business Review», maggio, 1983, pp. 92-102.

<sup>441</sup> Cfr. P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2007; trad. it. *Ridefinire la strategia globale*, Bologna, Il Mulino, 2009.

<sup>442</sup> Levitt, *The Globalization of Markets*, cit., p. 94.

<sup>443</sup> Cfr. S.G. Winter e G. Szulanski, *Replication as Strategy*, in «Organization Science», vol. 12, n. 6, 2001, pp. 730-743.

tema Disneyland di Tokyo, Parigi, Hong Kong e Shanghai replicano le attrazioni e il sistema di gestione che Disney ha sviluppato nei suoi parchi di Anaheim e Orlando. In questo consiste l'attrattività del franchising: se creo un sistema di massaggio per la faccia brillante e innovativo che permette a persone anziane di mantenere il colorito di un ventenne, perché limitarmi a un solo centro a Beverly Hills, in California? Perché non emulare Domino's Pizza con i suoi 11.000 centri in 71 paesi del mondo?

► **Essere al servizio di clienti globali.** In diversi settori (banche d'investimento, servizi di auditing, pubblicità) la determinante principale della globalizzazione è stata la necessità di poter essere un fornitore di clienti globali<sup>444</sup>. L'internazionalizzazione dei produttori di componenti per auto, ad esempio, è stata una conseguenza del percorso di internazionalizzazione delle aziende che assemblano le autovetture. Società di consulenza legale come Baker & McKenzie, Clifford Chance e Linklaters si sono internazionalizzate per poter soddisfare al meglio le richieste dei propri clienti multinazionali.

► **Sfruttamento delle risorse naturali e benefici di arbitraggio.** Come visto, le imprese operano su scala internazionale non solo per espandersi in nuovi mercati, ma anche per accedere a risorse che si trovano al di fuori dei propri ambienti nazionali.

Tradizionalmente, ciò ha significato procurarsi materie prime e ricorrere a manodopera a basso costo. L'iniziale internazionalizzazione della Standard Oil tra il 1917 e il 1923 avvenne a seguito della ricerca di riserve di greggio in Messico, Colombia, Venezuela e Indie olandesi orientali. La ricerca di Nike di stabilimenti produttivi a basso costo ha portato l'azienda in Giappone, Taiwan, Corea del Sud, Cina e più recentemente in Vietnam, Indonesia e Bangladesh. Ghemawat ha definito questo tipo di sfruttamento delle differenze in termini di disponibilità

---

<sup>444</sup> Cfr. G.S. Yip e A. Bink, *Managing Global Account*, in «Harvard Business Review», settembre, 2007, pp. 102-111.

delle risorse fra paesi come un *arbitraggio*<sup>445</sup>. Anche se queste strategie di arbitraggio sono di solito associate allo sfruttamento di differenziali nei livelli salariali mediante il trasferimento delle attività produttive in località estere con manodopera a basso costo, l’arbitraggio tende sempre più a sfruttare le conoscenze distinctive disponibili nei vari luoghi. La maggior parte delle imprese leader nel settore dei semiconduttori ha stabilito le proprie divisioni R&S nella Silicon Valley, in California<sup>446</sup>.

Opportunità di arbitraggio possono emergere non soltanto dalla condizione delle risorse nazionali, ma anche da ogni vantaggio distintivo posseduto da ciascun paese. Apple, Google, Amazon e Starbucks pongono molta attenzione nell’assicurarsi che i loro profitti si generino laddove vi sono i livelli più bassi di tassazione d’impresa<sup>447</sup>.

► **Benefici di apprendimento.** I benefici di apprendimento che hanno origine da una scala operativa internazionale non si riferiscono solo alla possibilità da parte dei gruppi multinazionali di accedere a conoscenze localizzate ed eventualmente trasferirle (*arbitraggio di conoscenze*), ma anche all’integrazione di conoscenze provenienti da luoghi diversi e alla creazione di nuova conoscenza grazie all’interazione con ambienti nazionali diversi. Il successo di Ikea si basa non solo sulla replicazione di un sistema gestionale unico, ma anche sulla sua abilità nell’imparare da ogni paese dove opera e trasferire quanto appreso alla propria rete globale. In Giappone Ikea si è dovuta adattare alle preferenze di design nipponico, e allo stile di vita e all’attenzione per la qualità del consumatore giapponese. Ikea è stata poi capace di trasferire le competenze per la qualità e la progettazione apprese in Giappone alle proprie attività globali. L’amministratore delegato di Ikea Giappone ha affermato: «Una delle ragioni che ci spingono a entrare nel mercato giapponese, oltre a quella che speriamo di fare ottimi affari, è di entrare in contatto con la concorrenza più dura al mondo. In questo modo,

---

<sup>445</sup> Cfr. P. Ghemawat, *The Forgotten Strategy*, in «Harvard Business Review», novembre, 2003, pp. 76-84.

<sup>446</sup> Cfr. P. Almeida, *Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the Us Semiconductors Industry*, in «Strategic Management Journal», vol. 17, n. S2, 1996, pp. 155-165.

<sup>447</sup> Cfr., ad esempio, C. Oliver, T. Bradshaw e B. Jopson, *Apple’s Tax Affairs Spark Transatlantic Face-Off*, in «Financial Times», 4 aprile 2016.

a nostro avviso, potremo migliorare i livelli qualitativi di Ikea a livello globale»<sup>448</sup>.

Alcuni contributi alla letteratura sul commercio internazionale suggeriscono che questa capacità da parte delle aziende multinazionali di sviluppare conoscenze in molti luoghi, operarne una sintesi e trasferirla al di fuori dei confini nazionali può rappresentare il loro grande vantaggio rispetto alle imprese concentrate sul mercato nazionale<sup>449</sup>. Per sfruttare questi benefici di apprendimento è necessario che l'azienda disponga di una qualche forma di infrastruttura globale per gestire una conoscenza che consente a nuove esperienze, nuove idee e nuove pratiche di essere integrate e diffuse.

► **Competere strategicamente.** Uno dei principali vantaggi di Giulio Cesare e dei romani rispetto ai galli di Asterix era la loro capacità di attingere alle risorse militari ed economiche di tutto l'Impero romano per sopprimere tribù ribelli. Allo stesso modo, le aziende multinazionali dispongono di un vantaggio strategico cruciale rispetto ai concorrenti con obiettivi limitati al mercato interno: le multinazionali possono usare risorse generate in altri mercati nazionali. Nella battaglia per la leadership del mercato indiano delle vendite online un vantaggio chiave di Amazon rispetto al suo concorrente locale, Flipkart, era dato dalla possibilità di sfruttare i flussi di cassa generati negli Stati Uniti per finanziare le perdite subite in India. Nel 2018 Flipkart, vendendo una quota di maggioranza a Walmart, è riuscita a riequilibrare la partita. Questi **sussidi incrociati** che permettono di sostenere le manovre competitive in un mercato grazie ai profitti di altri mercati possono implicare **politiche di prezzo predorative**: tagliare i prezzi in modo da spingere i concorrenti fuori dal mercato. Più spesso, i sussidi incrociati

---

<sup>448</sup> Riflessioni di Tommy Kullberg (Ikea Giappone) in European Commission, *The Japan Paradox*, Seminar Report, novembre 2003, pp. 62-63. Cfr. anche A. Jonsson e N.J. Foss, *International Expansion through Flexible Replication: Learning from the Internationalization Experience of Ikea*, in «Journal of International Business Studies», vol. 42, 2011, pp. 1079-1102.

<sup>449</sup> Cfr. A.K. Gupta e P. Govindarajan, *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, n. 4, 2000, pp. 473-496; P. Almeida, J. Song e R.M. Grant, *Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building*, in «Organization Science», vol. 13, n. 2, 2002, pp. 147-161.

richiedono l'utilizzo di liquidità generata in altri mercati per finanziare campagne promozionali e commerciali aggressive<sup>450</sup>. La competizione strategica fra gruppi multinazionali presenta opportunità di attacco, ritorsione e contenimento più complicate<sup>451</sup>. Ad esempio, il processo di internazionalizzazione dei colossi americani e cinesi dell'e-commerce, Amazon e Alibaba, implica che ognuno invada il mercato domestico dell'altro e che entrambi si trovino a battagliare in paesi terzi come l'India<sup>452</sup>.

### 11.5.2 La necessità della diversificazione locale

Nonostante tutti i vantaggi delle strategie globali, le differenze tra singoli paesi vanificano i tentativi delle imprese di progettare «prodotti globali» che vadano incontro ai bisogni del «consumatore globale». Anche prodotti standardizzati su scala mondiale come l'*iPhone X* e il *Big Mac* variano da paese a paese<sup>453</sup>.

In alcuni settori la globalizzazione ha avuto poco successo. Nel settore degli elettrodomestici le preferenze nazionali si sono dimostrate molto resistenti. Il design e le caratteristiche di lavatrici e cucine cambiano nelle diverse aree del mondo<sup>454</sup>.

Analogamente, nei servizi bancari al dettaglio, nonostante alcuni esempi di internazionalizzazione riuscita (Banco Santander, Hsbc), le preferenze dei clienti e la regolamentazione variano molto tra paesi rendendo poco conveniente l'integrazione transfrontaliera. La conseguenza di ciò è che nell'ultimo decennio Citibank, Hsbc, Barclays e Deutsche Bank hanno ridotto drasticamente la propria presenza internazionale<sup>455</sup>.

---

<sup>450</sup> Cfr. G. Hamel e C.K. Prahalad, *Do You Really Have a Global Strategy?*, in «Harvard Business Review», luglio, 1985, pp. 139-148; trad. it. *Come sfidare la concorrenza sui mercati di tutti i paesi*, in «Harvard Espansione», vol. 29, 1985.

<sup>451</sup> Cfr. I.C. Macmillan, A.B. van Putten e R.G. McGrath, *Global Gamesmanship*, in «Harvard Business Review», maggio, 2003, pp. 62-71.

<sup>452</sup> Cfr. *Amazon vs. Alibaba: Which Will Dominate Global Online Retail?*, in «Internet Retailer», 31 marzo 2017.

<sup>453</sup> L'*iPhone X* presenta diverse configurazioni per essere compatibile con le reti di diversi paesi e il suo sistema operativo è adattato ai differenti linguaggi locali. Il *Big Mac* varia nei diversi paesi in relazione a dimensioni, ingredienti e calorie.

<sup>454</sup> Cfr. C.W.F. Baden-Fuller e J. Stopford, *Globalization Frustrated*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. 7, 1991, pp. 493-507.

<sup>455</sup> Cfr. R.M. Grant e M. Venzin, *Strategic and Organizational Challenges of Internationalization in Financial Services*, in «Long Range Planning», vol. 42, nn. 5-6, 2009, pp. 561-587; M. Arnold e C. Hall, *Big Banks Giving Up their Global Ambitions*, in «Financial Times», 20 ottobre 2014.

Per identificare e valutare la portata delle differenze strategiche tra paesi, il modello Cage di Ghemawat propone quattro componenti chiave: la distanza culturale, la distanza amministrativa e politica, la distanza geografica e la distanza economica (Tabella 11.4).

	Distanza culturale	Distanza amministrativa e politica	Distanza geografica	Differenze economiche
<i>La distanza fra due paesi aumenta a causa di:</i>	Lingue, etnie, religioni e norme sociali diverse Assenza di un tessuto etnico o sociale	Assenza di alleanze o unioni politiche o monetarie Conflittualità politica Deboli istituzioni giuridiche e finanziarie	Assenza di confini comuni, di accesso a vie d'acqua, di collegamenti adeguati per trasporti e comunicazioni Lontananza fisica	Diverso reddito dei consumatori Diversi costi e livelli qualitativi delle risorse naturali, finanziarie e umane Diversa informazione o conoscenza
<i>I settori più influenzati dal tipo di distanza sono:</i>	Settori a elevato contenuto linguistico (Tv, editoria) e culturale (cibo, vino, musica)	Settori considerati strategicamente importanti dagli stati (ad esempio, energia, difesa, telecomunicazioni)	Prodotti con basso valore rispetto al peso (cemento), fragili o deperibili (vetro, latte) o che dipendono da comunicazioni (servizi finanziari)	Prodotti la cui domanda è sensibile ai livelli di reddito dei consumatori (beni di lusso) Prodotti ad alta intensità di lavoro (abbigliamento)

Tabella 11.4. Il modello Cage per valutare le differenze fra paesi.

Fonte: Adattato da P. Ghemawat, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, in «Harvard Business Review», settembre, 2001, pp. 137-147.

Queste ampie categorie costituiscono solo un punto di partenza per l'esplorazione delle specificità nazionali che fanno dell'espansione internazionale un vero e proprio campo minato. Le imprese che producono beni di consumo devono adattarsi non soltanto a differenze tra paesi nelle preferenze dei consumatori, ma anche alle differenze nei canali di distribuzione. Procter & Gamble adatta le proprie pratiche commerciali e distributive di cosmetici e prodotti per la famiglia per tenere conto del fatto che negli Stati Uniti un ridotto numero di catene controlla una quota dominante del fatturato nazionale; che nell'Europa meridionale la maggior parte del fatturato è realizzata attraverso rivenditori indipendenti e di piccole dimensioni; che in Giappone, al contrario, deve vendere i propri prodotti passando attraverso una gerarchia a più strati di distributori. Quanto più un settore è prossimo al consumatore finale, tanto più importanti tendono a

essere i fattori culturali. Il [quadro 11.1](#) prende in considerazione alcune dimensioni della cultura nazionale. Queste differenze culturali spiegano perché così pochi rivenditori abbiano avuto successo al di fuori del proprio mercato nazionale. Walmart, Ikea, H&M e Gap sono tra i pochi rivenditori autenticamente globali.

### **QUADRO 11.1.**

#### **Qual è l'importanza delle culture nazionali?**

Il come persone che vivono in paesi diversi siano differenti fra loro per quanto riguarda opinioni, norme e sistemi di valori rappresenta l'oggetto di una serie di ricerche.

Lo studio più famoso sulle differenze culturali nazionali è quello di Geert Hofstede. Le principali dimensioni di valori nazionali che identifica sono le seguenti.

- *La distanza del potere.* Il grado di accettazione della disuguaglianza, e del potere decisionale in particolare, all'interno di organizzazioni e società, era alto in Malesia e nella maggior parte dei paesi arabi e latinoamericani; basso in Austria e Scandinavia.
- *Evitare l'incertezza.* La preferenza per la certezza e le norme consolidate era alta nella maggior parte dei paesi dell'Europa meridionale e dell'America Latina; la tolleranza nei confronti dell'incertezza e dell'ambiguità era elevata a Singapore, in Svezia, Regno Unito, Stati Uniti e India.
- *Individualismo.* L'attenzione all'individuo rispetto agli interessi collettivi era massima negli Stati Uniti e nel Regno Unito, in Canada e Australia. L'identificazione con gruppi e interessi collettivi era più forte in America Latina e Asia (in particolare Indonesia, Pakistan, Taiwan e Corea del Sud).
- *Mascolinità/femminilità.* Hofstede identifica come tipicamente «maschile» l'importanza data al lavoro, agli obiettivi materiali e alla demarcazione dei ruoli sulla base del sesso; viceversa, identifica come tipicamente «femminile» l'importanza data più alle relazioni personali che all'efficienza e all'uguaglianza fra i sessi. Giappone, Austria, Venezuela e Italia sono risultati essere prevalentemente paesi «maschili», quelli scandinavi e i Paesi Bassi «femminili».

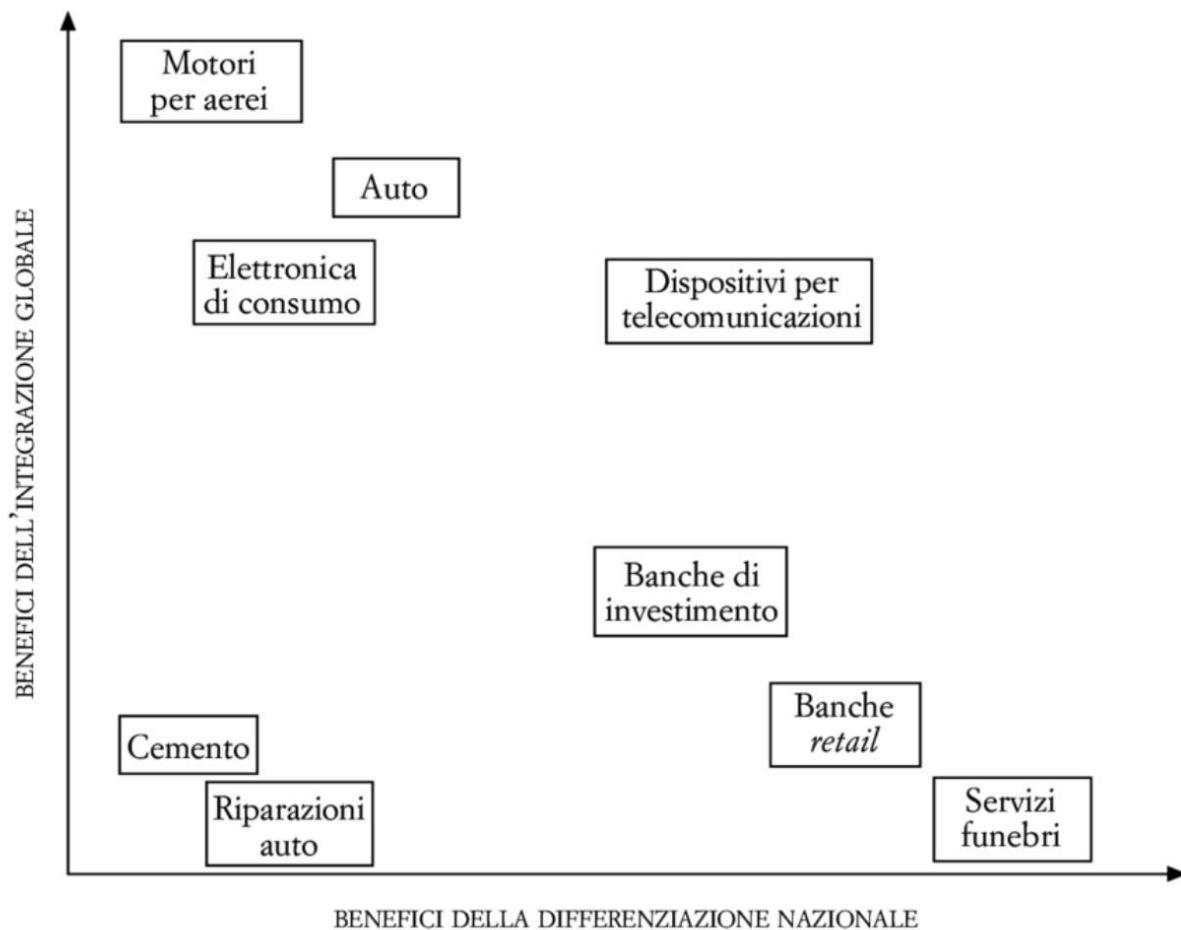
Altri ricercatori hanno utilizzato strumenti diversi per misurare le caratteristiche delle culture nazionali. Fons Trompenaars (un altro olandese) ha indicato Stati Uniti, Australia, Germania, Svezia e Regno Unito come «società universaliste» – in cui i rapporti sociali sono governati da norme generali –, Brasile, Italia, Giappone e Messico come «società particolariste» – in cui i rapporti sociali sono fortemente influenzati dal contesto e dai personalismi. Nelle «culture emotive», come Messico e Paesi Bassi, le persone esprimono le loro emozioni, nelle «culture neutre», come Giappone e Regno Unito, le nascondono.

*Fonte:* G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 1984; F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, London, Brealey, 1993.

### **11.5.3 L'equilibrio tra integrazione globale e diversificazione locale**

Per formulare una strategia di internazionalizzazione si cerca di raggiungere un compromesso fra i benefici dell'integrazione globale e quelli dell'adattamento all'ambiente nazionale. La Figura 11.6 mostra come l'ampiezza di questo trade-off sia considerevolmente diversa a seconda dei vari settori. Nei settori dei motori a reazione per aerei e dei semiconduttori ci sono enormi economie di scala e le preferenze dei clienti cambiano poco da paese a paese. Le imprese che operano in questi settori vedono l'intero mondo come un unico mercato globale. Di contro, in settori come i servizi bancari al dettaglio e i cibi surgelati le preferenze nazionali sono pronunciate ma il soddisfarle non implica costi proibitivi. Questa situazione può privilegiare una strategia multidomestica che implica il perseguimento di strategie distinte per ogni mercato nazionale. In effetti, nei settori in cui l'integrazione globale non garantisce benefici significativi le multinazionali sono assenti (come nei servizi funebri e di acconciatura dei capelli). Alcuni dei settori più interessanti e complessi, dal punto di vista della strategia internazionale, sono quelli che combinano vantaggi significativi derivanti dall'attuare una strategia globale con il bisogno di adattarsi ai requisiti dei singoli mercati nazionali. Tra questi ci

sono il settore degli elettrodomestici, degli armamenti, dei cosmetici e delle assicurazioni.



*Figura 11.6. I benefici dell'integrazione globale rispetto alla differenziazione nazionale.*

Conciliare le forze in conflitto dell'efficienza globale e della differenziazione nazionale è una delle sfide strategiche più grandi che una multinazionale deve affrontare. La soluzione solitamente implica standardizzare le caratteristiche del prodotto e le attività dell'azienda quando le economie di scala sono rilevanti, e differenziarle quando le preferenze nazionali sono più forti e soddisfarle non è troppo costoso. Le maggiori compagnie automobilistiche mondiali progettano le proprie auto attorno a un numero ristretto di piattaforme globali e di componenti che poi vengono differenziate per soddisfare i vari requisiti ambientali e di sicurezza nonché le preferenze locali riguardanti lo spazio per le gambe, le caratteristiche dei sedili, gli accessori, il colore e l'assetto. Anche McDonald's standardizza il proprio

sistema di business e poi si adatta alle preferenze locali di tipo culturale e culinario ([quadro 11.2](#)).

Per combinare efficienza globale e adattamento nazionale è necessario disaggregare l'azienda per singoli prodotti e funzioni. Nel settore bancario prodotti e servizi differenti presentano potenziali differenti di globalizzazione. Le carte di credito e i prodotti di risparmio più semplici, come i certificati di deposito, tendono a essere standardizzati su scala globale; i conti correnti e i mutui ipotecari sono molto più differenziati a livello nazionale. Lo stesso accade alle funzioni di business: R&S, acquisti, informatica e produzione hanno un forte potenziale di globalizzazione; vendite, marketing, servizi alla clientela e gestione delle risorse umane devono essere molto più differenziati da un paese all'altro. Queste distinzioni hanno implicazioni importanti sul modo in cui è organizzato un gruppo multinazionale.

## **QUADRO 11.2.**

### **McDonald's diventa «glocale»**

McDonald's è stata per molto tempo demonizzata dagli attivisti contrari alla globalizzazione: distrugge le cucine nazionali e le piccole aziende familiari tradizionali con la mostruosa potenza dell'imperialismo del fast-food statunitense. In realtà, la sua strategia globale consiste in un'attenta combinazione di standardizzazione globale e adattamento locale.

I menù di McDonald's propongono un numero sempre crescente di piatti sviluppati sul posto. Fra questi:

- Australia: Gourmet Angus Truffle & Cheese, English Brekkie Wrap e Frozen Coke;
- Francia: Croque McDo, Le Blue Cheese and Bacon Burger;
- Hong Kong: Mixed Veggies & Egg, Mini Twisty Pasta e Mango Layer Cake;
- India: McSpicy Paneer e McAloo Wrap;
- Arabia Saudita: McArabia Kofta, McArabia Chicken;
- Svizzera: Quinoa Curry, Ovomaltine;
- Regno Unito: So Simple Apple and Cherry Porridge, Fish Fingers, Peri Peri Snack Wrap, Cadbury Crunchie McFlurry;

- Stati Uniti: Sausage Burrito, Maple Bacon Dijon with Artisan Grilled Chicken, Fruit and Yogurt Parfait.

Esistono inoltre differenze nell’arredamento dei ristoranti, nei servizi offerti ai clienti (consegna a domicilio in India) e nel posizionamento di mercato (McDonald’s ha una posizione di mercato più elevata al di fuori degli Stati Uniti). In Israele molti McDonald’s sono kosher: non servono prodotti a base di latte e sono chiusi di sabato. In India non viene servito né manzo né maiale. In Germania, Francia e Spagna McDonald’s serve birra. Una delle ragioni principali per le quali quasi tutti i McDonald’s al di fuori degli Stati Uniti operano in franchising è che in questo modo è più facile adattarsi agli ambienti nazionali e avere accesso al know-how locale.

Ciò nonostante, le caratteristiche di base del sistema di business di McDonald’s sono le stesse in tutto il mondo. I valori e i principi di business di McDonald’s sono percepiti come universali e sempre uguali. L’attenzione riservata alle famiglie e ai bambini serve ad associare McDonald’s al divertimento e al focolare domestico, ovunque si trovi un suo locale. Anche il coinvolgimento con le comunità locali e la fondazione Ronald McDonald per il sostegno all’infanzia sono caratteristiche diffuse in tutto il mondo. I marchi e i loghi registrati del gruppo sono gli stessi quasi ovunque, compreso il logo dei tre archi e lo slogan «I’m lovin’ it». Lo stesso sistema di business – gli accordi di franchising, la formazione, le operazioni nei ristoranti e le relazioni con i fornitori – è altamente standardizzato.

La strategia internazionale di McDonald’s è cambiata dall’adattare il proprio modello statunitense alle condizioni locali al ricercare e incoraggiare ovunque l’innovazione locale per poi usare il proprio network globale per diffondere e interiorizzare le idee più promettenti. Le caffetterie-pasticcerie McCafé all’interno dei ristoranti McDonald’s, ad esempio, sono state sviluppate inizialmente in Australia nel 1993. Nel 2013 McCafé era operativo in 30 paesi. I timori crescenti a proposito degli stili nutrizionali e della diffusione dell’obesità nel mondo sviluppato hanno spinto McDonald’s ad attingere a iniziative locali come base di apprendimento globale.

McDonald's ha raggiunto il migliore equilibrio fra standardizzazione globale e adattamento locale? Simon Anholt, un esperto britannico di marketing, afferma: «Inserendo del cibo locale nel menù, tutto ciò che fate è azzerare la logica del marchio, perché questo è un marchio americano. Se McDonald's vi propone qualcosa che vi sembra un'imitazione scadente della vostra cucina nazionale, allora lo prenderete per un insulto». Secondo l'amministratore delegato di McDonald's, Jim Skinner, tuttavia: «Le nostre attività non sono gestite in maniera centralizzata da Oak Brook. Siamo un'impresa locale con un aspetto locale in ciascuno dei paesi in cui operiamo». Il suo direttore generale del marketing, Mary Dillon, aggiunge: «A livello mondiale ci consideriamo custodi del marchio, ma ciò che conta è la rilevanza locale».

Fonte: [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com).

## 11.6 Organizzazione nelle imprese multinazionali

Gli stessi fattori che influenzano la scelta delle strategie internazionali – i benefici derivanti dall'integrazione globale e la necessità di differenziazione nazionale – hanno grande importanza anche nella definizione delle strutture organizzative e dei sistemi gestionali richiesti per implementare queste strategie. Come si vedrà, una delle maggiori sfide che i gruppi dirigenti delle imprese multinazionali devono affrontare consiste nel coordinare strutture organizzative e sistemi gestionali con le strategie da perseguire.

### 11.6.1 L'evoluzione delle strategie multinazionali e della struttura

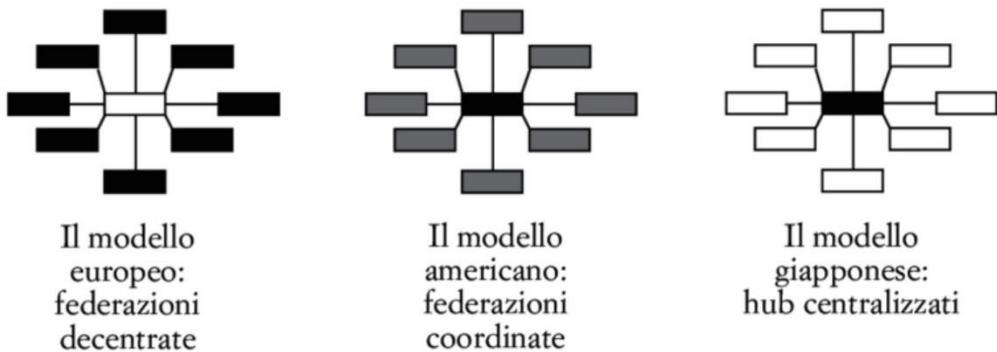
Le scelte che le imprese compiono in merito alla strategia internazionale hanno ripercussioni sulla loro struttura organizzativa. Christopher A. Bartlett e Sumantra Ghoshal descrivono le configurazioni di strategia e struttura delle imprese multinazionali come la loro «eredità amministrativa» che, una volta stabilita, crea una barriera al cambiamento strategico e organizzativo<sup>456</sup>.

---

<sup>456</sup> Cfr. C.A. Bartlett e S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1989; trad. it. *Management globale. La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Milano, Etas, 1990.

Gli autori identificano tre epoche nello sviluppo delle imprese multinazionali (Figura 11.7).

- *Inizio del XX secolo: l'epoca della multinazionale europea.* Aziende europee come Unilever, Shell, Ici e Philips furono tra le prime a esplorare la possibilità di espansione internazionale. Date le condizioni prevalenti in quegli anni – scarse possibilità di trasporto e di comunicazione, mercati nazionali altamente differenziati –, queste imprese crearono «federazioni multinazionali»: ogni consociata nazionale era autonoma da un punto di vista operativo e si occupava dell'intera gamma di funzioni, compresi lo sviluppo del prodotto, la produzione e la commercializzazione.
- *Secondo dopoguerra: l'epoca della multinazionale americana.* Il dominio economico degli Stati Uniti si è riflesso nella superiorità delle multinazionali statunitensi, come General Motors, Ford, Ibm, Coca-Cola, Caterpillar e Procter & Gamble. L'autonomia concessa alle loro sussidiarie estere era significativa, ma restava nell'ambito della posizione dominante della controllante statunitense in termini di capitale, nuove tecnologie di prodotto e di processo, competenze e sistemi gestionali. Queste risorse e competenze localizzate negli Stati Uniti costituivano la base dei loro vantaggi competitivi internazionali.
- *Anni '70 e '80: la sfida giapponese.* Honda, Toyota, Matsushita, Nec e Ykk perseguiavano strategie globali partendo da basi nazionali centralizzate. R&S e produzione erano concentrate in Giappone: le sussidiarie estere erano responsabili di vendite e distribuzione. I prodotti standardizzati su scala globale assemblati in grandi impianti consentivano di beneficiare di vantaggi di costo e di qualità insuperabili. Nel tempo produzione e R&S sono state disperse, inizialmente a causa dell'esistenza di barriere commerciali all'entrata nei paesi di consumo e per la rivalutazione dello yen rispetto alle altre divise estere.



*Figura 11.7. Lo sviluppo dell'impresa multinazionale: relazioni alternative tra casa madre e consociate.*

*Nota: Passando via via dai rettangoli bianchi a quelli grigi e a quelli neri la concentrazione del potere decisionale aumenta.*

*Fonte: C.A. Bartlett e S. Ghoshal, Managing across Borders: The Transnational Solution, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1989; trad. it. Management globale. La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa, Milano, Etas, 1990.*

Le diverse eredità amministrative continuano tutt'oggi a modellare le strategie e le competenze organizzative di questi gruppi di imprese multinazionali. La forza delle multinazionali europee sta nella capacità di adattarsi alle condizioni e alle esigenze dei singoli mercati nazionali. La sfida è stata quella di imporre un maggiore coordinamento all'interno dei propri disarticolati imperi internazionali. Per Shell e Philips ciò ha richiesto riorganizzazioni durate più di tre decenni. La forza delle multinazionali statunitensi sta nella loro abilità nel trasferire tecnologia e nuovi prodotti già sperimentati dal proprio mercato domestico alle diverse sussidiarie nazionali. La sfida per aziende come Ford, Ibm e Procter & Gamble è stata la diffusione di tecnologia, design e nuove idee di prodotto mantenendo un alto livello di integrazione globale. Durante gli anni '80 del secolo scorso le multinazionali giapponesi esemplificavano i vantaggi di efficienza derivanti dalla standardizzazione globale. Da allora tali realtà – come Sony, Panasonic, Nomura, Hitachi e Nec – hanno fatto grandi progressi per trasformarsi in autentici insider nei tanti mercati esteri in cui operano, ma hanno avuto difficoltà a mantenere la propria leadership nell'innovazione di prodotto e processo.

### 11.6.2 Nuovi approcci alla gestione delle multinazionali

Nonostante le differenti eredità dei diversi gruppi di multinazionali, negli ultimi decenni questi si sono tutti trovati ad affrontare la medesima sfida organizzativa: conciliare integrazione globale con differenziazione nazionale. L'aumento progressivo dei costi di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti ha reso necessaria l'adozione di strategie globali unite a piattaforme di prodotto globali. Allo stesso tempo, andare incontro alle richieste dei consumatori in ciascun mercato nazionale e rispondere rapidamente ai cambiamenti delle circostanze locali richiede grande capacità di decentralizzazione. L'accelerazione del cambiamento tecnologico acuisce la contraddittorietà di queste forze: l'innovazione deve avvenire in diversi luoghi piuttosto che in una struttura centralizzata per la R&S.

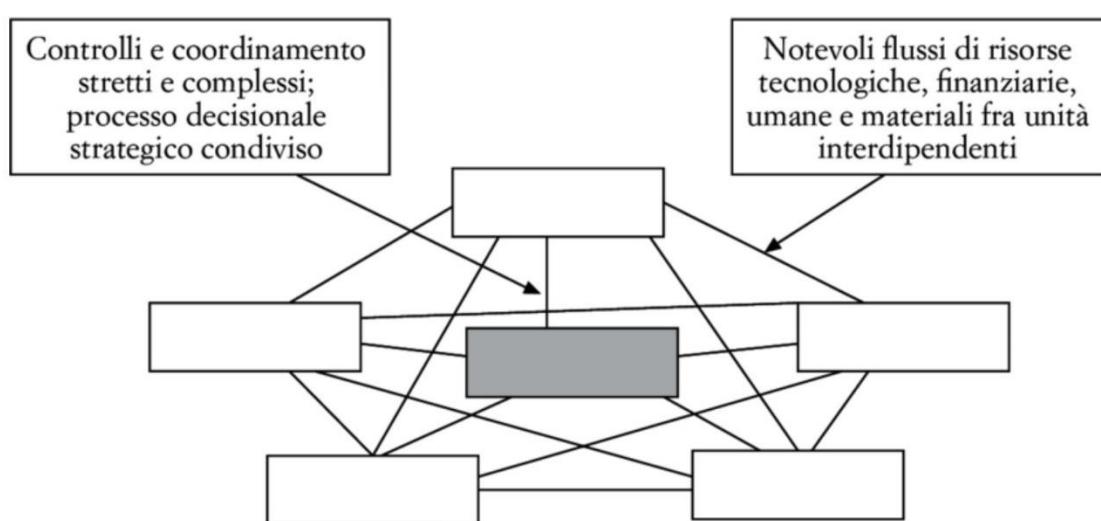


Figura 11.8. Il gruppo transnazionale secondo Bartlett e Ghoshal.

Bartlett e Ghoshal sostengono che per conciliare questi obiettivi di performance contrastanti le multinazionali hanno adottato una nuova configurazione di strategia e struttura: il **gruppo transnazionale**. In questa configurazione vi è un centro responsabile del coordinamento di una rete globale in cui ogni unità nazionale ha la responsabilità della gestione dei business locali, ma assume anche un ruolo a livello globale definito dalle proprie competenze distintive (Figura 11.8). Bartlett nota che questa organizzazione transnazionale richiede «un processo di gestione interna molto diverso da quello tipico delle semplici

organizzazioni multinazionali [...] sarebbe l'equivalente aziendale della capacità di saper camminare, masticare una gomma e fischiare nello stesso momento»<sup>457</sup>. La strategia e l'organizzazione a livello globale di Ford Motor Company mostrano una stretta corrispondenza con questo modello transnazionale ([quadro 11.3](#)).

Ghemawat vede ancora più complessa la sfida che nel perseguitamento dei loro scopi le multinazionali devono affrontare per conciliare obiettivi strategici in conflitto. Questo autore propone un'importante estensione al modello di Bartlett-Ghoshal<sup>458</sup>: oltre a sfruttare le economie di scala offerte dall'integrazione globale attraverso l'*aggregazione*, e a soddisfare diverse domande locali attraverso l'*adattamento*, le aziende multinazionali devono anche sfruttare i vantaggi dati dalle differenze tra mercati nazionali attraverso l'*arbitraggio*. Come discusso in precedenza ([par. 5.1](#)), le opportunità di arbitraggio emergono non soltanto dalle differenze tra paesi nella disponibilità di risorse e di competenze, ma anche da altre caratteristiche nazionali, tra cui i sistemi fiscali, le politiche ambientali e la regolamentazione finanziaria. Il [quadro 11.4](#) delinea il modello Aaa (*Adaptation, Aggregation and Arbitrage*, adattamento, aggregazione e arbitraggio) di Ghemawat.

Nel corso degli ultimi decenni la pressione competitiva ha reso necessario lo sfruttamento di molteplici fonti di valore da parte dei gruppi multinazionali. Per le multinazionali nordamericane ed europee, i principali cambiamenti strutturali avvenuti negli ultimi due decenni hanno comportato l'abbandono di un'organizzazione basata su sussidiarie nazionali e raggruppamenti regionali e la creazione di divisioni di prodotto mondiali. Tuttavia, la progettazione di sistemi gestionali e organizzativi che riescano a raggiungere un equilibrio ottimale tra le tre dimensioni del modello Aaa di Ghemawat è alquanto complessa. L'*aggregazione* favorisce le divisioni di prodotto

---

<sup>457</sup> C.A. Bartlett, *Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge*, in M.E. Porter (a cura di), *Global Industries*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1986, pp. 367-403 (p. 377); trad. it. *Costruire e gestire l'impresa transnazionale*, in M.E. Porter (a cura di), *Competizione globale*, Torino, Isedi, 1987.

<sup>458</sup> Ghemawat, *Ridefinire la strategia globale*, cit., propone un'analisi in tre fasi, anziché in due. Nel suo modello Aaa Ghemawat scinde l'integrazione in aggregazione e arbitraggio.

globali, l'adattamento è meglio raggiunto con sussidiarie nazionali semiautonome, mentre l'arbitraggio richiede la concentrazione di specifiche attività e funzioni in località specifiche. Inoltre, i contrappesi tra questi fattori variano a seconda dei prodotti, delle funzioni e dei mercati geografici. Ad esempio, Procter & Gamble adotta un approccio di standardizzazione globale per alcuni prodotti (i rasoi Gillette e gli articoli di alta profumeria), mentre per altri (prodotti per la colorazione dei capelli e detersivi per il bucato, ad esempio) persegue una notevole differenziazione locale. Per quanto riguarda la dimensione geografica, Procter & Gamble si è dotata di divisioni di prodotto globali per servire la maggior parte dei paesi industrializzati, per via delle somiglianze dei loro mercati; nei mercati emergenti (come India e Cina), invece, opera attraverso filiali regionali al fine di adattarsi alle caratteristiche distintive di questi ultimi. Tra le funzioni, la R&S è globalmente integrata, mentre le vendite sono gestite da unità regionali differenziate in modo da venire incontro alle caratteristiche dei mercati locali.

Per sfruttare le opportunità di arbitraggio i gruppi multinazionali stanno sempre più trasferendo le proprie attività al di fuori del paese di origine. Quando Philips ha adottato una struttura divisionale per categoria di prodotto, ha assegnato la responsabilità dell'elettronica a scopo medico alla propria sussidiaria statunitense e quella dell'elettronica di consumo alla sede giapponese. Nel 2017 Nomura, Morgan Stanley e Goldman Sachs hanno trasferito il proprio personale e le proprie attività da Londra a Francoforte anticipando gli effetti della *Brexit*, altre banche hanno invece scelto Dublino o Parigi come sede delle proprie attività nell'Unione Europea. Lo sfruttamento di opportunità di arbitraggio in particolari contesti nazionali può rendere necessario anche lo spostamento di intere sedi centrali<sup>459</sup>. L'acquisizione per 11 milioni di dollari della catena canadese Tim Hortons da parte di Burger King è motivata in

---

<sup>459</sup> Cfr. J. Birkinshaw, P. Braunerhjelm, U. Holm e S. Terjesen, *Why Do Some Multinational Corporations Relocate their Headquarters Overseas?*, in «Strategic Management Journal», vol. 27, n. 7, 2006, pp. 681-700.

parte dai vantaggi fiscali che deriverebbero dallo spostamento del proprio quartier generale in Canada<sup>460</sup>.

La tendenza dei gruppi multinazionali a decentrare funzioni in precedenza centralizzate è particolarmente evidente nella R&S. Procter & Gamble, ad esempio, ha 26 centri di innovazione sparsi nel mondo; in Giappone cerca di sfruttare l'osessione della popolazione per la pulizia sviluppando i prodotti della linea *Swiffer*; a Singapore il centro di innovazione si concentra sulla ricerca biomedica, mentre a Cincinnati si sviluppano prodotti di bellezza. Un'indagine di McKinsey & Company ha rilevato che l'80% dei manager riteneva che gli obiettivi di R&S potessero essere perseguiti in modo migliore creando unità satellitari in grado di operare e collaborare come una rete<sup>461</sup>.

Fino a che punto i benefici che le multinazionali traggono da aggregazione, adattamento e arbitraggio eccedono i costi amministrativi derivanti dalla complessità organizzativa?

McKinsey ha scoperto che le imprese multinazionali di maggiore successo hanno avuto risultati inferiori rispetto ai «campioni nazionali». Lo studio ha identificato una «penalità per la globalizzazione», riassumibile nelle difficoltà incontrate nel creare un consenso attorno a una visione condivisa, nell'incoraggiare l'innovazione e nello stabilire relazioni con le istituzioni e le comunità locali. Conciliare differenziazione nazionale e integrazione globale è una sfida continua:

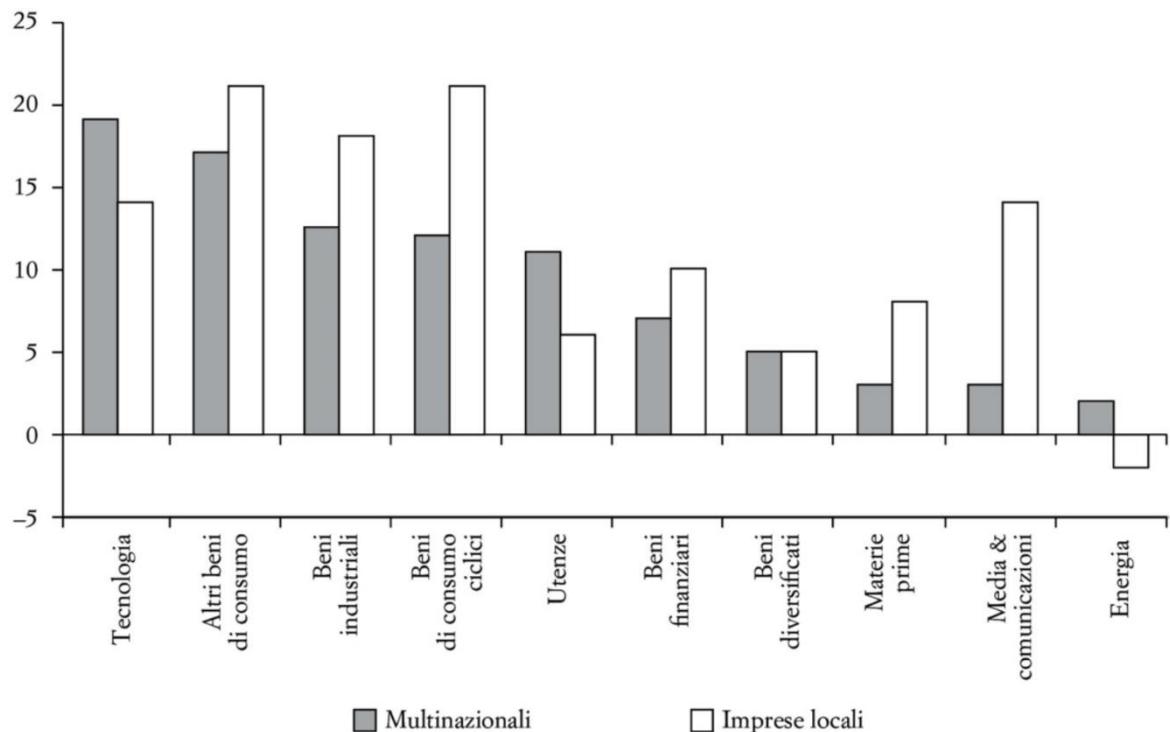
Quasi ognuno di coloro che abbiamo intervistato sembrava avere difficoltà nel gestire questa tensione, che sfociava spesso in animati dibattiti interni. Quali elementi organizzativi dovrebbero essere standardizzati? Fino a che punto ha senso gestire mercati emergenti ad alto potenziale con un approccio basato sulle differenze tra paesi? Quando è più consigliabile, in quei mercati, sfruttare la dimensione e le sinergie tra le unità di

---

<sup>460</sup> Nel 2016 un simile patto di «inversione fiscale» ha riguardato la tentata acquisizione da parte dell'americana Pfizer dell'irlandese Allergan. In conseguenza di ciò il governo degli Stati Uniti ha eliminato questo escamotage fiscale impedendo alle aziende americane di poter trasferire il proprio domicilio fiscale semplicemente comprando aziende straniere.

<sup>461</sup> Cfr. M.M. Capozzi, P. Van Biljon e J. Williams, *Organizing R&D for the Future*, in «Mit Sloan Management Review», vol. 54, n. 3, 2013, pp. 19-20.

business nella gestione di amministrazioni locali, regolatori, partner e talento?<sup>462</sup>



*Figura 11.9. Il Roe delle imprese multinazionali e dei loro concorrenti locali (2016).*

Esiste ulteriore evidenza empirica che mostra come la redditività sempre minore delle multinazionali sia indicata dal declino, tra il 1988 e il 2016, negli investimenti diretti esteri delle aziende statunitensi e britanniche e dalla tendenza delle multinazionali, nella maggior parte dei settori, a raggiungere risultati inferiori a quelli dei loro concorrenti locali (Figura 11.10)<sup>463</sup>.

Settori in cui le economie di scala esigono un approccio globale – motori a reazione, semiconduttori, dispositivi per telecomunicazioni – saranno inevitabilmente dominati dalle multinazionali. Altrove, le multinazionali tendono a ridurre la propria portata globale: ciò è particolarmente evidente in settori in cui i benefici derivanti dall’aggregazione di operazioni transfrontaliere sono ridotti (banche, vendita al dettaglio, servizi di telecomunicazione).

<sup>462</sup> Cfr. M. Dewhurst, J. Harris e S. Heywood, *Understanding your «Globalization Penalty»*, in «McKinsey Quarterly», giugno, 2011, pp. 12-15 (p. 13).

<sup>463</sup> Cfr. *The Retreat of the Global Company*, in «The Economist», 27 gennaio 2017.

### **QUADRO 11.3.**

#### **L'organizzazione transnazionale di Ford Motor Company**

Tra il 1970 e il 2017 Ford Motor Company si è evoluta da «federazione coordinata», con un centro negli Stati Uniti e diverse divisioni autonome all'estero, a rete globalmente integrata. All'inizio degli anni '70 la casa madre negli Stati Uniti esercitava il controllo finanziario sulle sussidiarie all'estero e ne nominava i dirigenti, ma le politiche di prodotto, le operazioni e il marketing erano soprattutto nelle mani dei manager locali. Nel Regno Unito i modelli più importanti erano la *Cortina* e la *Escort*, entrambi progettati e fabbricati dalla divisione britannica di Ford. In Germania il modello principale era la *Taunus*, anche in questo caso la progettazione e la fabbricazione avvenivano interamente negli stabilimenti tedeschi di Ford. In Brasile i modelli principali erano invece la *Conceal* e la *Aero*.

Il processo di integrazione globale ha avuto inizio nel 1969 con la creazione di Ford of Europe e ha continuato con l'impegno a sviluppare modelli di auto globali. Nel 1992 venne introdotto il primo modello globale, la *Mondeo* (*Contour* in Nord America). Sotto la guida di Alan Mullay (amministratore delegato dal 2006 al 2014), Ford ha intensificato questo processo di integrazione globale. La strategia di Mullay, denominata *One Ford*, implicava la standardizzazione delle componenti, la riduzione delle piattaforme dalle 27 del 2007 alle 8 del 2017 e lo sviluppo di modelli globali da fabbricare nei diversi stabilimenti sparsi nel mondo. Ad esempio, la *Focus* del 2017 (la quarta generazione di questo modello) è stata sviluppata dagli studi di progettazione e dai centri tecnici di Ford in Europa e negli Stati Uniti e fabbricata negli stabilimenti di Messico, Germania, Cina, Thailandia, Russia e Argentina.

Al contempo, le singole sussidiarie nazionali continuano a introdurre variazioni su questi modelli globali. La *Mustang* e i pick-up *serie F* sono progettati e fabbricati negli Stati Uniti per essere venduti principalmente alla clientela nordamericana. La joint venture cinese di Ford con Changan Auto ha lo scopo di fabbricare nuovamente la *Escort*, che sarebbe una versione allungata della *Focus* di terza generazione. La *Ka*, venduta

soprattutto in Europa, all'inizio era fabbricata da Fiat, mentre oggi viene costruita da Ford Brazil per essere venduta in America Latina e in Europa.

Questa strategia di integrazione globale ha spinto Ford a riorganizzarsi sulla base di funzioni globali – come lo sviluppo prodotti globale, manifattura globale, qualità e lancio nuovi modelli, marketing globale – e delle divisioni regionali (Americhe; Europa, Medio Oriente e Africa; Asia e Pacifico). In ogni caso la chiave della strategia *One Ford* è che le persone possano collaborare, condividere e innovare oltre il loro circoscritto ambito organizzativo e geografico.

All'interno di questa struttura le unità nazionali di Ford hanno responsabilità sia globali sia locali. La divisione britannica non assembla più le automobili, ma è responsabile per il marketing, la distribuzione e l'assistenza ai clienti all'interno del Regno Unito, ma ha anche responsabilità globali per la produzione dei motori a benzina di cilindrata 1,6 litri (a Bridgend) e dei motori diesel *EcoBlue* (a Dagenham), delle trasmissioni (a Halewood) e della progettazione motori (a Dunton).

#### **QUADRO 11.4.**

#### **Il triangolo Aaa di Ghemawat**

Ghemawat propone di rappresentare la strategia della multinazionale attraverso il suo posizionamento lungo le seguenti tre dimensioni: aggregazione, adattamento e arbitraggio (il triangolo Aaa, Figura 11.9). Il posizionamento di un'impresa può essere rappresentato utilizzando variabili *proxy*. Ogni decisione di tipo strategico ha conseguenze organizzative differenti: l'aggregazione richiede grande capacità di integrazione tra le realtà nazionali, ad esempio nelle divisioni di prodotto globale e nelle funzioni globali; l'adattamento è possibile se le unità nazionali hanno raggiunto elevati livelli di autonomia; l'arbitraggio implica che la localizzazione delle attività tenga in considerazione la disponibilità di risorse e competenze. Tuttavia, la sfida gestionale associata all'ottenimento simultaneo di queste capacità organizzative significa che la maggior parte delle imprese riesce a perseguire due delle tre A del triangolo<sup>a</sup>. Ad esempio, tra le aziende indiane

di servizi informatici, Tata Consultancy Service (Tcs) ha posto maggiore attenzione all'arbitraggio e all'aggregazione, mentre Cognizant dà più importanza ad arbitraggio e adattamento. Nella strumentazione per la diagnostica medicale General Electric Healthcare ha mostrato rara bravura nel raggiungere alti livelli in tutte e tre le dimensioni: ottiene economie derivanti dall'aggregazione, in virtù della previsione di spesa in R&S più alta del settore, dall'arbitraggio, localizzando i centri di produzione per il mercato globale in paesi con bassi costi operativi e dall'adattamento, sviluppando unità commerciali nazionali e offrendo soluzioni personalizzabili per il cliente che combinano l'hardware con una serie di servizi.

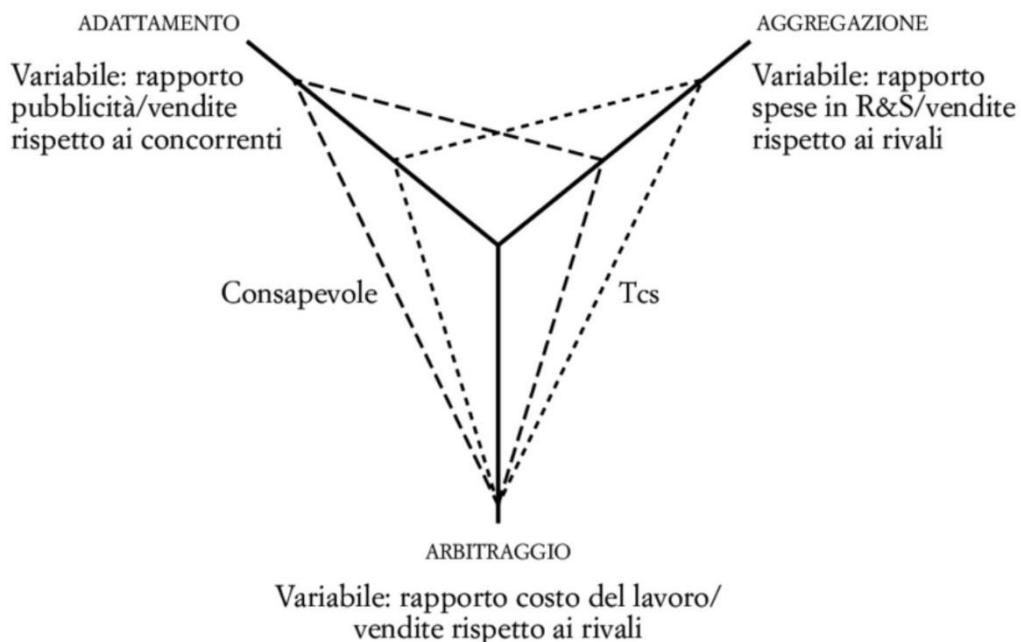


Figura 11.10. Il triangolo Aaa di Ghemawat.

Fonte: P. Ghemawat, Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy, in «Harvard Business Review», marzo, 2007, pp. 58-68.

<sup>a</sup> L'adattamento agli ambienti di business locali non riguarda soltanto le sussidiarie delle multinazionali, ma anche i quartier generali. Cfr. P.C. Nell e B. Ambos, *Parenting Advantage in the Mnc: An Embeddedness Perspective on the Value Added by Headquarters*, in «Strategic Management Journal», vol. 34, n. 9, 2013, pp. 1086-1103.

## RIEPILOGO

Il passaggio da un contesto aziendale nazionale a uno internazionale comporta un enorme salto in termini di complessità. In un ambiente internazionale, il potenziale di vantaggio competitivo di un'impresa è determinato non solo dalle proprie risorse e competenze, ma anche dalle condizioni dell'ambiente nazionale in cui opera, inclusi i prezzi dei fattori di produzione, i tassi di cambio e una molteplicità di altri fattori. Le decisioni di strategia internazionale fanno leva sugli stessi strumenti di base dell'analisi strategica sviluppati nei capitoli precedenti. Ad esempio, per determinare se un'impresa debba entrare in un particolare mercato bisogna analizzare le implicazioni in termini di profitto di una mossa del genere. Per far ciò, occorre analizzare: *a)* l'attrattività del mercato straniero, usando gli strumenti familiari dell'analisi di settore; *b)* la capacità dell'impresa di affermare un vantaggio competitivo nel mercato straniero.

Tuttavia, valutare se l'impresa sia potenzialmente in grado di generare valore dall'internazionalizzazione non è che l'inizio. L'analisi successiva deve formulare una strategia internazionale: l'ingresso nel mercato straniero deve avvenire attraverso le esportazioni, la concessione di licenze o l'investimento diretto? In quest'ultimo caso, è preferibile creare una consociata o una joint venture? Dopo aver formulato la strategia, bisogna individuare una struttura organizzativa idonea.

Il fatto che così tante imprese di successo nei mercati di origine abbiano poi fallito miseramente nel processo di espansione all'estero dimostra quanto sia complessa la gestione internazionale. In alcuni casi, le imprese non hanno saputo riconoscere il fatto che le risorse e le competenze alla base del loro successo nel mercato di origine non potevano essere facilmente trasferite o replicate nei mercati stranieri; in altri, i problemi si sono verificati nella creazione di strutture e sistemi che permettessero di implementare efficacemente una strategia internazionale.

Le lezioni dei successi e dei fallimenti delle imprese internazionali sono riconosciute e incorporate in teorie e schemi

analitici sempre più sofisticati; questo permette di approfondire la conoscenza su come formulare e implementare strategie per competere globalmente. Si è ora in grado di riconoscere le questioni e le determinanti fondamentali del vantaggio competitivo in un ambiente internazionale. Tuttavia, c'è ancora molto da imparare. La formulazione di strategie e strutture organizzative che permettano di risolvere il trade-off fra economie di scala globali e differenziazione locale, tra apprendimento e innovazione decentrati e diffusione e replicazione a livello globale, e tra flessibilità localizzate e standardizzazione internazionale rimane una delle principali sfide per i top manager.

### **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Osservando la Figura 11.1 si individui un «settore protetto» (cioè un settore in cui la penetrazione del mercato sotto forma di importazioni o di investimenti diretti estero è stata ridotta). Si spieghino le ragioni per cui il settore è sfuggito all'internazionalizzazione. Ci sono opportunità di internazionalizzazione redditizia all'interno del settore? In caso affermativo, quali sono le strategie con le migliori possibilità di successo?
- 2.** Osservando la Tabella 11.1 si individuino le caratteristiche in termini di risorse nazionali che possono spiegare i differenti tipi di vantaggio comparato per Stati Uniti e Giappone.
- 3.** Secondo quanto sostenuto da Michael E. Porter, nel suo volume intitolato *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, alcuni dei settori in cui le aziende britanniche dispongono di un vantaggio internazionale sono: pubblicità, aste di oggetti antichi e di opere d'arte, distillati, utensili manuali, prodotti chimici per il giardinaggio e per l'orticoltura<sup>40</sup>. Alcuni dei settori in cui le aziende statunitensi detengono un vantaggio internazionale sono: aeromobili ed elicotteri, software per computer, servizi petroliferi, consulenza gestionale, film e programmi televisivi, prodotti per la salute e prestazioni sanitarie, servizi finanziari. Si applichi il modello del diamante nazionale di Porter (Figura 11.3) al Regno Unito o agli Stati Uniti per spiegare i modelli di vantaggio competitivo internazionale osservati.

- 4.** Quando decise di entrare nel mercato dei Suv con il suo modello di lusso, la *Cayenne*, Porsche stupì il settore automobilistico con la decisione di avviare un nuovo impianto di assemblaggio a Lipsia, nella Germania orientale. Molti osservatori ritenevano che Porsche avrebbe dovuto costruire lo stabilimento nell'Europa centrale o orientale, in cui i costi del lavoro sono tuttora più bassi, oppure (come Mercedes e Bmw) negli Stati Uniti, per poter essere vicina al proprio principale mercato di sbocco. Usando i criteri illustrati nella Figura 11.4 si cerchi di spiegare la decisione di Porsche.
- 5.** I cittadini britannici che vivono negli Stati Uniti chiedono spesso ad amici e parenti in visita provenienti dal Regno Unito di portare loro barrette di cioccolato Cadbury. La motivazione è presto detta: il cioccolato Cadbury disponibile negli Stati Uniti (prodotto in licenza da Hershey's) non sarebbe buono come quello «vero» prodotto nel Regno Unito. A tal proposito, Mondelez International (precedentemente Kraft Foods, che nel 2010 ha acquisito Cadbury) dovrebbe mantenere l'accordo di licenza con Hershey's o, invece, tentare di rifornire direttamente il mercato statunitense, importando dal Regno Unito o creando impianti di produzione negli Stati Uniti?
- 6.** Dal 2013 McDonald's ha visto le proprie vendite in declino. È riuscita a realizzare il giusto compromesso fra standardizzazione globale e differenziazione nazionale ([quadro 11.2](#))? Quanto margine di manovra dovrebbe lasciare ai propri licenziatari all'estero per quanto riguarda la composizione di nuovi menù, la scelta dell'arredamento dei ristoranti, delle pratiche operative e del marketing? Quali sono gli aspetti del sistema McDonald's che il top management dovrebbe continuare a mantenere standardizzati su scala globale?

## 12 La strategia di diversificazione

Telefoni, hotel, assicurazioni, è sempre la stessa storia. Se conosci i numeri come le tue tasche, allora conosci l'azienda come le tue tasche.

Harold Sydney Geneen, presidente di Itt, 1959-1978,  
iniziatore di 275 scalate aziendali

La creazione di tre distinte società quotate indipendenti è il prossimo passo per Tyco [...] Da sole, le nuove aziende avranno maggiore flessibilità nel perseguitamento delle proprie strategie finalizzate alla crescita, rispetto a quella che avrebbero restando parte della struttura attuale di Tyco. Ciò permetterà alle tre aziende di creare significativo valore per gli azionisti.

Ed Breen, presidente e amministratore delegato di Tyco International Ltd., annunciando il piano di divisione dell'azienda, 19 settembre 2011

La risposta alla domanda «Qual è il business di riferimento?» è il punto di partenza della strategia. Alcune aziende individuano il proprio business in modo ampio: ad esempio, l'obiettivo di Nestlé è quello di «essere leader nella Nutrizione, nella Salute e nel Benessere». Altre aziende si definiscono con riferimento a un particolare settore o tipo di prodotto: la visione di McDonald's è quella di «essere la migliore catena di fast-food al mondo».

Le scelte delle aziende in merito all'ampiezza della propria gamma prodotti cambiano nel tempo. La tendenza dominante degli ultimi due decenni è stata verso una «rifocalizzazione sull'area di attività di base». Nel 2000 Philips (l'azienda di elettronica con sede nei Paesi Bassi) era attiva nell'illuminazione, negli elettrodomestici, nell'elettronica di consumo, nei telefoni cellulari, nei semiconduttori e nei sistemi medicali. Oggi la si trova invece specializzata nella produzione di sistemi medicali. Simili rifocalizzazioni hanno riguardato altre compagnie altamente diversificate come Siemens, British American Tobacco e General Mills. Altre compagnie diversificate si sono divise in più aziende specializzate. Hanson, il conglomerato britannico-statunitense, si è scisso in cinque diverse compagnie; Tyco

International in tre compagnie; nel 2018 General Electric ha avviato il processo di separazione da quattro delle sue sette divisioni.

Nonostante ciò, la diversificazione è ancora attuata in tante aziende tecnologiche – come Amazon, Alphabet e Tencent – mentre le economie emergenti dell'Asia e dell'America Latina sono dominate da gruppi fortemente diversificati.

La diversificazione rimane un enigma. È un elemento di emancipazione per le imprese, liberate dai vincoli imposti da un singolo settore, e tuttavia è probabilmente la causa di una distruzione di valore superiore a quella provocata da qualunque altro tipo di iniziativa strategica.

L'obiettivo delle pagine seguenti sarà allora quello di sciogliere questo enigma. È meglio essere specializzati o diversificati? A quali condizioni la diversificazione crea valore piuttosto che distruggerlo? Esiste un livello ottimale di diversificazione? Quali tipi di diversificazione sono più adatti a creare valore?

Anche nella vita quotidiana si prendono continuamente decisioni di diversificazione. Se al mattino l'auto non parte, meglio cercare di ripararla da sé o portarla direttamente in officina? La decisione è influenzata da due considerazioni: innanzitutto, riparare l'auto è economicamente conveniente? Se l'officina chiede 85 dollari all'ora, ma se ne possono guadagnarne 500 nella propria attività di consulenza, allora riparare l'auto da sé non esercita alcuna attrattiva. Inoltre, si possiedono le capacità per riparare auto? Se nella riparazione si impiega il doppio del tempo che occorrerebbe a un meccanico esperto, allora non vi è probabilmente alcun vantaggio competitivo nel riparare da sé l'auto.

Le decisioni di diversificazione implicano le stesse considerazioni.

- In che misura è attrattivo il settore in cui si intende entrare?
- L'impresa possiede o può realizzare un vantaggio competitivo?

Sono le stesse considerazioni indicate nel capitolo 1 (Figura 1.5) come determinanti del potenziale di profitto di un'impresa. Di

conseguenza non è necessario alcun nuovo schema analitico a supporto delle decisioni di diversificazione: si può ricorrere all'analisi del settore sviluppata nel [capitolo 3](#) e all'analisi del vantaggio competitivo dei capitoli 5 e 7.

In questa sede si concentrerà l'attenzione sulla seconda domanda, cercando di spiegare come un'impresa operante in diversi settori possa essere favorita nel perseguimento del vantaggio competitivo in ciascuno di essi. Questo porterà a esplorare i legami che intercorrono tra le diverse aree di business interne all'azienda diversificata, fenomeno generalmente definito «sinergia».

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ riconoscere gli obiettivi aziendali che hanno motivato la diversificazione e l'impatto di questi sulla tendenza alla diversificazione dalla fine del XX secolo;
- ▶ valutare il potenziale della diversificazione nel creare valore per gli azionisti dalle economie di scopo, dall'internalizzazione delle transazioni e dalle affiliazioni aziendali;
- ▶ comprendere l'evidenza empirica rispetto ai risultati della diversificazione;
- ▶ identificare le implicazioni dei diversi tipi di prossimità negli affari per il successo e la gestione della diversificazione.

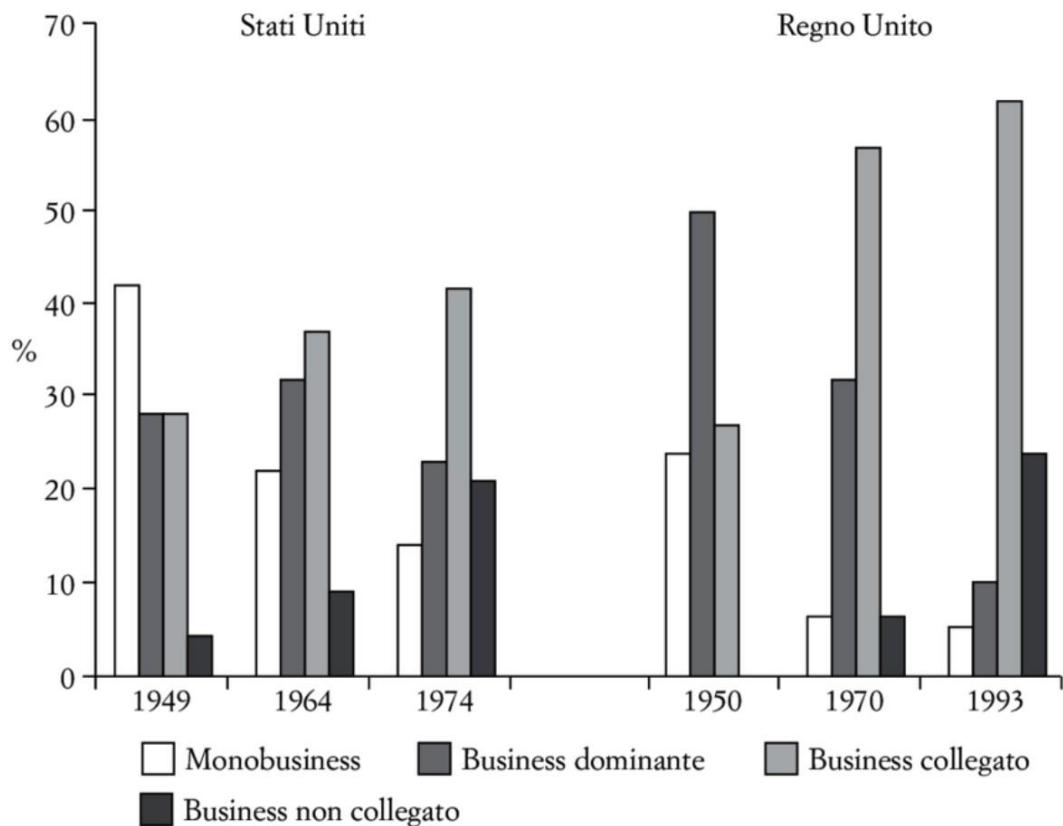
## 12.1 I motivi della diversificazione

Il cambiamento degli obiettivi aziendali è stato il principale fattore che ha determinato il ricorso alla diversificazione. Il [quadro 12.1](#) offre un breve riassunto della storia della diversificazione. La diversificazione attuata dalle grandi aziende nel XX secolo era guidata da due obiettivi: crescita e riduzione del rischio. Lo spostamento dalla diversificazione alla rifocalizzazione durante gli ultimi due decenni del Novecento è stato un effetto del crescente impegno da parte dei manager nel perseguimento dell'obiettivo della **creazione di valore per gli azionisti**.

## **QUADRO 12.1.**

### **Tendenze della diversificazione nel tempo**

La diversificazione ha seguito un’evoluzione simile a quella più generale dell’integrazione aziendale ([cap. 10, quadro 10.1](#)). Per la maggior parte del XX secolo – e in particolare durante gli anni ’60 e ’70 – le grandi aziende in tutte le nazioni industrializzate si sono diversificate espandendosi oltre la propria area di business centrale<sup>a</sup>. Gli anni ’60 videro anche l’affermazione di un nuovo tipo di compagnia, l’impresa conglomerata: un’azienda altamente diversificata risultante da molteplici e disparate acquisizioni. Tra queste imprese conglomerate vi erano Itt, Textron e Allied Signal negli Stati Uniti e Hanson, Slater Walker e Btr nel Regno Unito. La loro esistenza rifletteva il punto di vista secondo cui il top management non doveva più necessariamente disporre di esperienze squisitamente settoriali; le nuove tecniche di gestione finanziaria e strategica possono essere applicate a ogni tipo di business<sup>b</sup>. La Figura 12.1 illustra la crescente diversificazione delle imprese statunitensi e britanniche (in aree d’attività sia «collegate» sia «scollegate») nella seconda metà del XX secolo. Dopo il 1980 la tendenza alla diversificazione ha fatto registrare una brusca inversione di marcia in quanto le aziende iniziarono a dismettere attività considerate non essenziali. Tra il 1980 e il 1990 l’indice medio di diversificazione di *Fortune 500* si è ridotto da 1,00 a 0,67<sup>c</sup>.



*Figura 12.1. Strategia di diversificazione di grandi aziende statunitensi e britanniche verso la fine del XX secolo.*

Fonte: R.P. Rumelt, Diversification Strategy and Profitability, in «*Strategic Management Journal*», vol. 3, n. 4, 1982, pp. 359-369; R. Whittington, M. Mayer e F. Curto, Chandlerism in Post-War Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the Uk, 1950-1993, in «*Industrial and Corporate Change*», vol. 8, n. 3, 1999, pp. 519-550; D. Channon, The Strategy and Structure of British Enterprise, London, Palgrave Macmillan, 1973.

Il principale fattore legato a questa tendenza fu un cambiamento di priorità nella classificazione degli obiettivi dell'azienda, da obiettivi legati alla crescita a obiettivi legati alla redditività – frequentemente, le attività di business diversificate risultarono meno redditizie delle attività centrali delle imprese. L'evidenza di uno «sconto dell'azienda conglomerata» – ovvero una valutazione da parte del mercato azionario dell'azienda conglomerata inferiore rispetto alla somma delle sue parti – ebbe l'effetto di far apparire la diversificazione, in generale, come una strategia ostile all'interesse degli azionisti<sup>d</sup>. Gli amministratori delegati subirono una crescente pressione da parte degli investitori istituzionali, tra cui i fondi pensione come il California's Public Employees Retirement System, e scalate ostili lanciate da società d'investimenti. La scalata da 31 miliardi di

dollari portata a termine da Kohlberg Kravis Roberts nei confronti del gigante del tabacco e dei generi alimentari Rjr Nabisco nel 1989 ha dimostrato che persino le più grandi imprese americane sono vulnerabili di fronte agli attacchi dei *raiders* aziendali<sup>e</sup>.

Nel [capitolo 10](#) si è osservato che condizioni incerte e volatili complicano il processo decisionale del top management, rendendo le grandi aziende meno agili rispetto alle imprese specializzate. Allo stesso tempo, la crescente disponibilità di capitali privati ha indotto le imprese diversificate a quotare le proprie attività in fase di crescita, così da essere in grado di trovare finanziamenti sui mercati del capitale esterni.

Tuttavia, molte aziende guardano ancora alla diversificazione come a un'opportunità per la creazione di valore. La tendenza delle tecnologie digitali a erodere i confini tra mercati e a creare complementarità tra hardware e software ha incoraggiato aziende come Alphabet, Amazon, Alibaba, Baidu e Rocket Internet a espandere continuamente la propria gamma di prodotto. In settori più maturi, e in modo simile, l'importanza dell'offerta di «soluzioni per il cliente» sta incoraggiando le imprese a offrire pacchetti di prodotti e servizi complementari. In molti casi queste iniziative di diversificazione si realizzano grazie alla collaborazione con altre imprese piuttosto che tramite un classico processo di diversificazione.

Nei mercati emergenti di Asia e America Latina le aziende più importanti tendono a essere altamente diversificate e spesso a controllo familiare. Alcuni esempi includono: Tata e Reliance in India, Charoen Pokphand in Thailandia, Astra International in Indonesia, Sime Darby in Malesia e Grupo Alfa e Grupo Carso in Messico<sup>f</sup>. Più avanti nel capitolo si prenderanno in considerazione le ragioni delle differenze nelle modalità di diversificazione utilizzate dai paesi maturi e dai paesi emergenti. La Figura 12.2 riassume le tendenze nella strategia di diversificazione dalla metà del secolo scorso e indica l'influenza degli obiettivi dell'azienda e degli sviluppi concettuali dell'analisi strategica su queste tendenze.

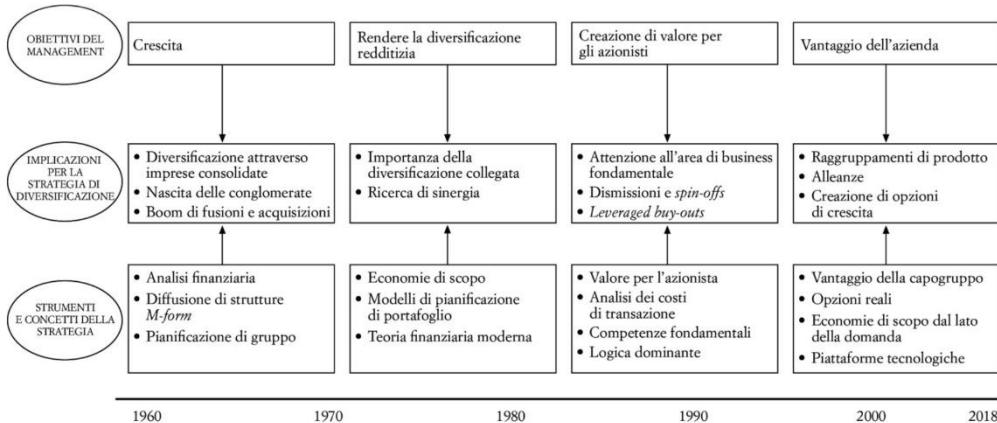


Figura 12.2. L'evoluzione della strategia di diversificazione.

<sup>a</sup> Cfr. A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., The Mit Press, 1962; trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, III ed., Milano, Franco Angeli, 1987; R.P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1974; H. Itami, T. Kagono, H. Yoshihara e S. Sakuma, *Diversification Strategies and Economic Performance*, in «Japanese Economic Studies», vol. 11, n. 1, 1982, pp. 78-110.

<sup>b</sup> Cfr. M. Goold e K. Luchs, *Why Diversify? Four Decades of Management Thinking*, in «Academy of Management Executive», vol. 7, n. 3, 1993, pp. 7-25.

<sup>c</sup> Cfr. G.F. Davis, K.A. Diekman e C.F. Tinsley, *The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: A Study in the De-Institutionalization of an Organizational Form*, in «American Sociological Review», vol. 59, n. 4, 1994, pp. 547-570.

<sup>d</sup> Cfr. L. Laeven e R. Levine, *Is There a Diversification Discount in Financial Conglomerates?*, in «Journal of Financial Economics», vol. 85, n. 2, 2007, pp. 331-367.

<sup>e</sup> Cfr. B. Burrough e J. Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of Rjr Nabisco*, New York, Harper & Row, 1989; trad. it. *I barbari alle porte*, Milano, Sperling & Kupfer, 1991.

<sup>f</sup> Cfr. T. Khanna e K. Palepu, *Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 1997, pp. 41-51; D. Kim, D. Kandemir e T. Cavusgil, *The Role of Family Conglomerates in Emerging Markets*, in

«Thunderbird International Business Review», vol. 46, n. 1, 2004, pp. 13-38.

### **12.1.1 Crescita**

In assenza di diversificazione le imprese sono prigionieri del proprio settore, il che costituisce una prospettiva scoraggiante per quelle che operano in settori stagnanti o in declino. Per il top management di queste imprese diventa allora prioritario stimolare una crescita del gruppo che superi quella del settore principale di business. Le aziende operanti in settori a bassa crescita e ricchi di liquidità, come tabacco e petrolio, sono state particolarmente sensibili alle lusinghe della diversificazione.

Durante gli anni '80 del secolo scorso Exxon operò una diversificazione nelle attività estrattive di rame e carbone, nei motori elettrici, nei computer e nelle macchine per ufficio; Rjr Nabisco, azienda impegnata nel settore del tabacco, scelse di trasformarsi in un gruppo diversificato nel settore dei prodotti di consumo. In entrambi i casi la diversificazione comportò un'enorme distruzione di valore per gli azionisti. Exxon è ritornata al suo business chiave legato al petrolio e al gas, mentre l'acquisizione attraverso il debito di Rjr Nabisco da parte di Kohlberg Kravis Roberts precedette il suo dissolvimento.

Reynolds American è ora un'azienda specializzata nel tabacco. La diversificazione è normalmente una strategia di grande successo per la crescita dei ricavi, in particolar modo quando è ottenuta attraverso l'acquisizione. La questione principale riguarda la redditività. Se gli sforzi per la diversificazione comportano un esaurimento di contante per le aziende che si trovano in settori in declino – come è successo a Eastman Kodak e Blockbuster – allora può accelerare, anziché evitare, il fallimento.

### **12.1.2 Riduzione del rischio**

La nozione che la distribuzione del rischio sia un obiettivo legittimo dell'impresa che crea valore è vittima della moderna teoria finanziaria. Se i *cash flows* che due diverse attività generano sono solo parzialmente correlati, riunire attività diverse in un'unica struttura proprietaria riduce la varianza del flusso di liquidità complessivo. Ma questa maggiore stabilità dei

flussi di cassa dà benefici agli azionisti? Gli azionisti possono diversificare il rischio investendo in portafogli diversificati. Di conseguenza, quale vantaggio possono trarre dal fatto che siano le imprese a diversificare al posto loro? L'unico vantaggio possibile si manifesta nel caso in cui le imprese riescano a diversificare a un costo inferiore rispetto a quello in cui incorrerebbero i singoli investitori. Ma, in realtà, è vero il contrario: i costi di transazione sostenuti dagli azionisti nel diversificare il loro portafoglio sono di gran lunga inferiori a quelli sostenuti dalle imprese nel diversificare tramite le acquisizioni. Infatti, le imprese sono gravate non solo dai costi legati al credito bancario e alle consulenze legali, ma anche dal premio sul prezzo azionario che devono pagare per acquisire il controllo di una società indipendente.

Tutto ciò è formalizzato nel **Capital Asset Pricing Model (Capm)**. Questa teoria afferma che il rischio rilevante per determinare il prezzo di un titolo non è il rischio complessivo (la varianza del rendimento del titolo), ma il **rischio sistematico**, ovvero quella parte della varianza correlata con i rendimenti dell'intero mercato e misurabile attraverso il **coefficiente beta**. La diversificazione non riduce il rischio sistematico: se tre diverse imprese sono riunite sotto un'unica proprietà, a parità di altre condizioni, il coefficiente beta dell'impresa diversificata non è altro che la media ponderata dei beta delle tre attività originariamente distinte. Di conseguenza, il semplice fatto di riunire diverse attività sotto un unico assetto proprietario non crea valore per gli azionisti in termini di riduzione del rischio<sup>464</sup>. Generalmente, gli studi empirici confermano che gli azionisti non traggono benefici da un processo di diversificazione che si limita semplicemente a riunire attività non correlate in un unico gruppo industriale<sup>465</sup>. La diversificazione può addirittura fallire

---

<sup>464</sup> Cfr. qualunque testo di finanza aziendale; ad esempio, R.A. Brealey e S. Myers, *Principles of Corporate Finance*, VI ed., Boston, Mass., McGraw-Hill, 2000, cap. 8; trad. it. *Principi di finanza aziendale*, IV ed., Milano, McGraw-Hill, 2003, cap. 8.

<sup>465</sup> J.D. Martin e A. Sayrak, *Corporate Diversification and Shareholder Value: A Survey of Recent Literature*, in «Journal of Corporate Finance», vol. 9, 2003, pp. 37-57 (pp. 52 e 54) notano che «gli economisti finanziari hanno speso gran parte degli ultimi due decenni accumulando evidenze che la diversificazione distrugge il valore per gli azionisti» ma che a causa di problemi metodologici «molto ancora rimane da fare». Cfr., ad esempio, H. Levy e M. Sarnat, *Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate Mergers*, in «Journal of Finance», vol. 25, n. 4, 1970, pp. 795-802; J.E.

nell'obiettivo di riduzione del rischio non sistematico (rischio che è specifico dell'azienda e non correlato alle fluttuazioni del mercato azionario)<sup>466</sup>.

Il rischio di credito solleva questioni particolari. La diversificazione che riduce le fluttuazioni cicliche nei flussi di cassa riduce il rischio d'insolvenza sul debito dell'impresa. Questo può permettere all'impresa di sopportare un livello di debito più alto e creare così valore per l'azionista, dati i vantaggi fiscali del debito (infatti l'interesse è pagato prima delle tasse; i dividendi vengono erogati dal profitto e dopo le tasse)<sup>467</sup>.

Esistono circostanze in cui la riduzione del rischio non sistematico può creare valore per gli azionisti? Se è più economico reperire i finanziamenti per l'investimento internamente piuttosto che rivolgendosi al mercato finanziario, allora la stabilità dei flussi di cassa generata dalla diversificazione può rendere l'impresa stessa più indipendente dal mercato dei capitali. Durante la crisi finanziaria del 2008-2009, quando per molte imprese divenne problematico l'accesso ai mercati del capitale, le aziende diversificate beneficiarono di finanziamenti derivanti dalla propria capacità di reperire fondi generati internamente<sup>468</sup>.

### **12.1.3 La creazione di valore: i «test essenziali» di Porter**

Se è vero che la strategia di gruppo dovrebbe essere volta alla creazione di valore per gli azionisti, quali sono le implicazioni per le strategie di diversificazione? Si sono già considerate due importanti fonti di elevata redditività: l'attrattività del settore e il vantaggio competitivo. Nell'individuazione delle condizioni per una diversificazione redditizia Michael Porter propone tre **test**

---

Weston, K.V. Smith e R.E. Shrieves, *Conglomerate Performance Using the Capital Asset Pricing Model*, in «Review of Economics and Statistics», vol. 54, n. 4, 1972, pp. 357-363.

<sup>466</sup> Cfr. M. Lubatkin e S. Chatterjee, *Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Strategy: Does It Apply?*, in «Academy of Management Journal», vol. 37, n. 1, 1994, pp. 109-136.

<sup>467</sup> La riduzione del rischio che i possessori di obbligazioni ottengono dalla diversificazione è chiamata effetto di coassicurazione. Cfr. L.W. Lee, *Co-Insurance and the Conglomerate Merger*, in «Journal of Finance», vol. 32, n. 5, 1977, pp. 1527-1537; F. Franco, O. Urcan e F.P. Vasari, *Debt Market Benefits of Corporate Diversification and Segment Disclosures*, 31 gennaio 2013, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1710562> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>468</sup> Cfr. Kuppuswamy e B. Villalonga, *Does Diversification Create Value in the Presence of External Financing Constraints? Evidence from the 2007-2009 Financial Crisis*, Harvard Business School Working Paper n. 101, 2010.

**essenziali** da eseguire per decidere se la diversificazione creerà effettivamente valore per gli azionisti:

1. *test di attrattività.* I settori scelti per la diversificazione devono essere strutturalmente attrattivi o in grado di essere resi attrattivi;
2. *test costo di entrata.* Il costo di entrata non deve capitalizzare tutti i futuri profitti;
3. *test «better-off».* La nuova unità deve ottenere un vantaggio competitivo dal suo legame con l'impresa o viceversa<sup>469</sup>.

► **Test di attrattività e test del costo di entrata.** Uno degli aspetti fondamentali dei «test essenziali» di Porter è che l'*attrattività* di un settore non è di per sé condizione sufficiente a giustificare l'entrata. La diversificazione è sì uno strumento attraverso il quale le imprese possono accedere a opportunità di investimento migliori di quelle disponibili nel settore di origine, ma comporta tutte le difficoltà connesse all'entrata in un nuovo settore in quanto tale. Il secondo test, il *costo di entrata*, riconosce che per gli outsider il costo di ingresso può controbilanciare l'attrattività del settore. Settori come quello farmaceutico, della consulenza aziendale o delle banche di investimento presentano una redditività superiore alla media, ma proprio perché protetti da barriere all'entrata. I potenziali entranti in questi settori possono acquisire un attore consolidato – in questo caso il costo dell'acquisizione con ogni probabilità rifletterà le prospettive di redditività dell'impresa obiettivo (in particolare sarà necessario pagare un premio di acquisizione in aggiunta al prezzo di mercato dell'azienda acquisita)<sup>470</sup> – o entrare nel settore tramite la creazione di una nuova impresa – in questo caso la diversificazione imporrà all'azienda di confrontarsi con le barriere all'entrata del settore<sup>471</sup>.

Hewlett-Packard offre un esempio salutare. Ha diversificato nei servizi It per la grande attrattività di questa attività rispetto alla

<sup>469</sup> Cfr. M.E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, in «Harvard Business Review», maggio, 1987, pp. 43-59.

<sup>470</sup> Cfr. M.L.A. Hayward e D.C. Hambrick, *Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 42, n. 1, 1997, pp. 103-127.

<sup>471</sup> In media le nuove iniziative di diversificazione rimangono in perdita per i primi sei anni. Cfr. R. Biggadike, *The Risky Business of Diversification*, in «Harvard Business Review», maggio, 1979, pp. 103-111.

produzione di hardware. Tuttavia, l'acquisizione di Eds nel 2008 per 13,9 miliardi di dollari prevedeva un premio del 30% del valore di mercato di Eds, mentre l'acquisizione per 10,3 miliardi di Autonomy nel 2011 prevedeva un premio del 60%.

► **Test «better-off».** Il terzo criterio di Porter per valutare il possibile successo della diversificazione, il *better-off test*, si basa sul principio stesso del vantaggio competitivo: se due attività diverse vengono riunite sotto la proprietà e il controllo di una singola impresa, vi sono ragioni per cui debbano diventare più redditizie? La questione riguarda la *sinergia*: il potenziale sprigionato dall'interazione tra queste attività può rafforzare il vantaggio competitivo di ciascuna attività?

Il *better-off test* riveste un ruolo centrale nelle decisioni che riguardano la diversificazione. In primo luogo, l'attrattività di un settore è raramente fonte di valore per un'azienda che diversifica: nella maggior parte dei casi il costo d'entrata cancella i vantaggi legati all'attrattività di un settore. In secondo luogo, il *better-off test* può spesso servire per controbilanciare gli svantaggi insiti in un settore poco attrattivo. Se l'azienda che diversifica può stabilire un forte vantaggio competitivo in un certo settore, i bassi livelli di redditività dell'intero settore possono essere trascurabili. La maggior parte della diversificazione attuata da Virgin Group è stata rivolta a settori in cui la redditività media era bassa (o inesistente): compagnie aeree, comunicazioni wireless, palestre, vendita di prodotti musicali e servizi bancari al dettaglio. Tuttavia, ha creato un vantaggio competitivo attraverso il trasferimento del proprio marchio e delle proprie capacità di servizio e assistenza alla clientela. L'acquisizione di Cbs Records, Bmg ed Emi Records ha portato Sony nel settore della musica, un settore molto poco attrattivo; tuttavia, per Sony la musica è parte integrante del suo business nell'intrattenimento domestico.

Si esplorerà ora come il *better-off test* può essere applicato analizzando la relazione tra diversificazione e vantaggio competitivo.

## 12.2 Diversificazione e vantaggio competitivo

Se la principale fonte del vantaggio competitivo derivante dalla diversificazione è lo sfruttamento dei legami tra attività differenti, quali sono questi legami e come è possibile sfruttarli? I collegamenti fondamentali sono quelli che permettono la condivisione di risorse e competenze fra attività diverse.

### 12.2.1 Economie di scopo

L'argomento più generale a favore della diversificazione si concentra sulla presenza di **economie di scopo** nelle risorse comuni: «Esistono economie di scopo quando vi sono vantaggi di costo derivanti dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività condotte congiuntamente anziché indipendentemente»<sup>472</sup>.

Le economie di scopo esistono per ragioni simili alle economie di scala. La differenza fondamentale è che le economie di scala si riferiscono ai risparmi di costo generati dall'aumentare la scala di produzione del singolo prodotto; le economie di scopo sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti. La natura delle economie di scopo varia a seconda del particolare tipo di risorsa o competenza.

► **Risorse tangibili.** Le risorse tangibili, quali le reti di distribuzione, i sistemi informativi, la forza di vendita e i laboratori di ricerca, permettono di raggiungere economie di scopo tramite la loro condivisione nell'ambito di unità di business differenti. Quanto maggiori sono i costi fissi legati a queste risorse, tanto maggiori saranno le economie realizzabili. L'entrata delle aziende della Tv via cavo nelle telecomunicazioni e nella banda larga e, viceversa, l'entrata delle compagnie telefoniche nel settore della Tv, della banda larga e della musica in streaming sono incentivate dal desiderio di ripartire i costi fissi associati all'installazione dei cablaggi e al sistema di fatturazione delle bollette sul più alto volume d'affari possibile. L'esistenza di risorse comuni, come gli archivi elettronici dei clienti, i centri di servizi alla clientela e i sistemi di fatturazione,

---

<sup>472</sup> La definizione formale di «economie di scopo» è in termini di «subadditività». Esistono economie di scopo nella produzione dei beni  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , se  $C(X) < \sum_i C_i(x_i)$ , dove  $X = \sum_i x_i$ ;  $C(X)$  è il costo di produzione degli  $n$  beni in una sola impresa;  $\sum_i C_i(x_i)$  è il costo di produzione in  $n$  imprese specializzate. Cfr. W.J. Baumol, J.C. Panzar e R.D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1982, pp. 71-72.

ha incoraggiato Centrica, la più grande azienda britannica di fornitura di gas, a diversificare nella fornitura di elettricità, nei servizi di telefonia fissa e mobile, nelle connessioni Internet a banda larga, nei sistemi di sicurezza e negli antifurto, nel settore assicurativo e nella riparazione di elettrodomestici.

Le economie di scopo scaturiscono anche dall'accentramento dei servizi amministrativi e di supporto presso la sede centrale dell'impresa, che li fornisce alle altre unità di business del gruppo. La contabilità, i servizi legali, l'ufficio relazioni con gli enti pubblici e i sistemi informativi sono generalmente centralizzati, nei quartier generali dell'impresa o attraverso un'**organizzazione di servizi condivisi**.

► **Risorse intangibili.** Le risorse intangibili, quali i marchi, la reputazione dell'impresa e la tecnologia, sono soggette a economie di scopo nella misura in cui possono essere trasferite da un'area di business a un'altra a un basso costo marginale. Lo sfruttamento della forza di un marchio attraverso l'introduzione di nuovi prodotti è chiamato *estensione del marchio*. Starbucks ha usato la forza del proprio marchio per introdurre i suoi gelati, le sue bevande fresche confezionate, le sue macchine da caffè espresso per uso domestico, i suoi Cd audio e i suoi libri. La tecnologia può essere sfruttata in modo simile: Fujifilm ha esteso la propria tecnologia per il rivestimento dalla pellicola fotografica al settore cosmetico, farmaceutico e del rivestimento industriale.

► **Competenze organizzative.** Anche le competenze organizzative possono essere trasferite all'interno dell'impresa diversificata.

- Lvmh è il più grande e diversificato produttore al mondo di articoli di lusso. Le sue competenze nel design, nell'analisi di mercato, nella promozione, nella gestione dei punti vendita e nel controllo di qualità sono applicate nelle attività di: Louis Vuitton (accessori e articoli in pelle); Hennessey (cognac); Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot e Krug (champagne); Celine, Givenchy, Kenzo, Dior, Guerlain e Donna Karan (abbigliamento di alta moda); Tag

Heuer e Chaumet (orologi); Sephora (grande distribuzione); Bulgari (gioielli); e altre 25 attività dal famoso marchio.

- La competenza distintiva di Apple consiste nello sviluppo di nuovi prodotti, combinato con le competenze nella microelettronica, nell'ingegneria informatica, nel design e nell'estetica per creare prodotti estremamente funzionali, semplici da usare e accattivanti per i consumatori. Questa competenza ha permesso ad Apple di spaziare tra computer portatili, lettori Mp3, smartphone, tablet, set-top box per televisori, orologi e altra tecnologia indossabile.

Alcune tra le competenze più importanti nell'influenzare la performance delle imprese diversificate sono le **competenze gestionali generali**. Per oltre un secolo General Electric è stata una delle aziende più di successo e più diversificate al mondo. Le sue competenze principali erano: la capacità di motivare e far crescere i propri manager; la sua gestione strategica e finanziaria che combinava processi decisionali decentralizzati con un forte controllo centrale; il suo management internazionale<sup>473</sup>. I risultati deludenti di General Electric dal 2001 in poi hanno sollevato dubbi in merito all'efficacia delle competenze del gruppo al punto che, nel giugno 2018, l'azienda ha annunciato un ampio piano di dismissioni.

Il successo di Danaher Corporation, la conglomerata tecnologica con base a Washington, è anch'esso dovuto alle sue competenze gestionali generali. L'efficacia nello scegliere, dapprima, le aziende obiettivo da acquistare e, successivamente, nell'applicare a queste il proprio sistema di gestione della performance e di sviluppo delle risorse umane le ha permesso di triplicare il suo valore di mercato tra il 2008 e il 2018<sup>474</sup>.

► **Economie di scopo dal lato della domanda.** Finora si sono considerate solo le economie di scopo che scaturiscono per l'offerta: i risparmi di costo ottenuti dai produttori derivano dalla

---

<sup>473</sup> «La nostra vera competenza chiave oggi non è nella manifattura o nei servizi, ma nel reclutare e nel formare le persone migliori al mondo, e nel coltivare in loro un insaziabile desiderio di imparare, di crescere e di fare meglio ogni giorno» (*Letter to Share Owners, General Electric Annual Report*, 2000).

<sup>474</sup> Il ruolo delle competenze nella diversificazione è discusso in C.C. Markides e P.J. Williamson, *Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance*, in «Strategic Management Journal», vol. 15, n. s., 1994, pp. 149-165.

condivisione di risorse e competenze su più aree d'attività. Le economie di scopo sorgono anche per i clienti che acquistano più tipi di prodotto: il vasto assortimento di prodotti di Walmart offre ai consumatori il vantaggio di dover effettuare i propri acquisti una volta sola. Qualcosa di analogo è avvenuto con lo shopping online: i consumatori tendono a gravitare principalmente intorno ad Amazon per la facilità e il risparmio di tempo dato dal concentrare i propri acquisti in un unico sito web. I fornitori di prodotti e servizi per imprese hanno anch'essi diversificato per poter offrire «soluzioni integrate». Iss, con base in Danimarca, è il più grande fornitore al mondo di *facility services*, con mezzo milione di dipendenti in 47 paesi. Ai suoi clienti industriali e commerciali offre: pulizie, manutenzione, servizi di sicurezza, sistemi di climatizzazione e ristorazione<sup>475</sup>.

## **12.2.2 Economie generate dall'internalizzazione delle transazioni**

Le economie di scopo consentono di realizzare risparmi di costo attraverso il trasferimento e la condivisione di risorse e competenze su diverse attività, ma è necessario possedere queste attività per poter sfruttare queste opportunità? La risposta è «no». Le economie di scopo possono essere sfruttate tramite la vendita o la cessione in licenza delle risorse e delle competenze a un'altra impresa. Nel [capitolo 9](#) si sono esaminate le modalità con cui un'impresa può sfruttare il proprio predominio tecnologico tramite la concessione di licenze. Nel [capitolo 11](#) si è invece analizzato come la cessione di licenze e marchi a imprese straniere possa rappresentare un'alternativa all'investimento diretto. Lo stesso accade fra settori diversi. L'estensione del marchio di Starbucks ad altri prodotti è stata realizzata soprattutto mediante la cessione di licenze: Unilever e PepsiCo producono le bevande Tazo Tea; Nestlé produce i gelati Starbucks, e Kraft distribuisce le confezioni di caffè di Starbucks. Walt Disney sfrutta i suoi marchi, i suoi diritti d'autore e i personaggi tramite l'investimento in parchi a tema, sale teatrali,

---

<sup>475</sup> Cfr. Facility Management, <https://www.issworld.com/our-services/facility-management>. Per approfondimenti sulle sinergie dal lato della domanda cfr. J. Schmidt, R. Makadok e T. Keil, *Customer-Specific Synergies and Market Convergence*, in «Strategic Management Journal», vol. 37, n. 5, 2016, pp. 870-895.

navi da crociera e hotel; ha tuttavia guadagnato anche 2,4 miliardi di dollari nel 2013 mediante la cessione di licenze a produttori di abbigliamento, musica, giocattoli, fumetti, generi alimentari, bevande e altri prodotti.

Nei settori legati alle tecnologie digitali i proprietari delle piattaforme digitali possono godere dei benefici della diversificazione facendo semplicemente pagare a fornitori terzi l'accesso alle proprie piattaforme. In questo modo Apple incassa ricavi sostanziali da aziende fornitrici di videogiochi, di *car-sharing*, di voli, di servizi per il fitness e di migliaia di altri beni e servizi che vengono venduti nel suo *app store*.

Anche le risorse tangibili possono essere condivise tra diverse attività attraverso le transazioni di mercato. I proprietari di aeroporti e di stazioni ferroviarie sfruttano le economie di scopo, non tanto diversificandosi nella vendita al dettaglio o nella ristorazione, quanto affittando i locali a specialisti del settore.

Lo sfruttamento delle economie di scopo è più efficace se attuato all'interno dell'impresa, mediante la diversificazione, o al suo esterno, attraverso contratti di mercato con aziende indipendenti? Due sono le questioni centrali.

- L'accordo di licenza può permettere lo sfruttamento pieno del valore della risorsa o della competenza? Dipende, nella maggior parte dei casi, dai costi di transazione associati. I costi di transazione dell'accordo includono quelli generati da stesura, negoziazione, supervisione e dal far rispettare un contratto. Se i diritti di proprietà sono definiti in modo chiaro – come per i marchi registrati o per molti tipi di brevetto – l'accordo di licenza può essere efficace; la scrittura e la supervisione del rispetto del contratto di licenza sono invece problematiche nel caso di competenze organizzative e know-how. La diversificazione operata da Fujifilm nei cosmetici, nei prodotti farmaceutici e nei rivestimenti industriali riflette il fatto che, nonostante essa possieda dei brevetti, lo sfruttamento commerciale della propria tecnologia di rivestimento dipende in modo critico

dalle sue competenze nell'applicazione della tecnologia stessa<sup>476</sup>.

- L'impresa possiede le altre risorse e competenze necessarie per diversificare con successo? Nei profumi Dolce & Gabbana, l'azienda di moda italiana, dà in licenza il proprio brand a Procter & Gamble, che produce e commercializza i profumi Dolce & Gabbana (insieme ad altri marchi in licenza come Gucci, Hugo Boss, Rochas e Dunhill). Dolce & Gabbana non ha le risorse e le competenze necessarie per progettare, produrre e distribuire a livello globale i propri profumi. Al contrario, la decisione di Starbucks di terminare il proprio accordo di licenza con Kraft rifletteva la convinzione da parte di Starbucks di poter costruire le risorse e le competenze necessarie per commercializzare e distribuire caffè confezionato ai supermercati.

### 12.2.3 Il vantaggio della capogruppo

Finora si è individuata la ragione principale della diversificazione nel potenziale che essa comporta per la creazione di valore per l'impresa<sup>477</sup>. Andrew Campbell e i suoi colleghi pensano che questa sia una giustificazione insufficiente per la diversificazione. Se una capogruppo è in possesso di una particolare attività, non solo deve essere capace di creare valore per quella attività, ma deve anche essere in grado di *creare più valore di qualunque altra capogruppo*. Altrimenti, farebbe meglio a vendere l'attività all'azienda che può creare maggiore valore. Si consideri la vendita di Nbc Universal da parte di General Electric a Comcast nel 2011. A prescindere dalla capacità di General Electric di aggiungere valore a Nbc Universal, la vendita si giustificava con la considerazione che Comcast (in virtù delle altre attività nel settore dei media) poteva creare maggiore valore a Nbc rispetto a General Electric.

Il concetto di *valore della capogruppo* offre una prospettiva alternativa sulla diversificazione rispetto al *better-off test* di

---

<sup>476</sup> L'argomento è stato trattato più approfonditamente da D.J. Teece, *Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm*, in «Journal of Economic Behavior and Organization», vol. 3, n. 1, 1982, pp. 39-63.

<sup>477</sup> Cfr. A. Campbell, J. Whitehead, M. Alexander e M. Goold, *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions*, Hoboken, N.J., Wiley, 2014.

Porter. Il valore della capogruppo deriva dall'applicazione delle sue competenze ad un'attività. Mentre il *better-off test* di Porter si focalizza sulla capacità di condividere risorse attraverso più attività, il vantaggio della capogruppo pone l'attenzione sul ruolo del centro aziendale nella creazione di valore aggiuntivo. Il successo della diversificazione dipende più dalla relazione tra la gestione del gruppo e la nuova area d'attività che dalla condivisione di risorse e dal trasferimento di competenze tra attività diverse all'interno dell'impresa diversificata. Si ritornerà sul concetto di «vantaggio della capogruppo» nel prossimo capitolo.

#### **12.2.4 L'impresa diversificata come sistema di mercato interno**

Si è notato che le economie di scopo non rappresentano di per sé un valido motivo per la diversificazione: è la presenza di costi di transazione che rende la diversificazione preferibile agli accordi di licenza. Infatti, la presenza di costi di transazione nei mercati delle risorse costituisce un motivo per la diversificazione, anche in assenza di economie di scopo.

► **Mercati interni dei capitali.** Si consideri il caso del capitale finanziario. L'impresa diversificata rappresenta un mercato interno dei capitali: il gruppo deve decidere come allocare il capitale fra le diverse attività attraverso le decisioni d'investimento. Sono più efficienti i mercati interni di capitali dei gruppi diversificati o i mercati di capitali esterni? I gruppi diversificati hanno due vantaggi fondamentali:

1. mantengono un portafoglio bilanciato di attività che generano e attività che assorbono liquidità, così possono evitare i costi che comporterebbe il ricorso al mercato esterno dei capitali, compresi i margini esistenti fra tassi a credito e a debito e gli ingenti costi determinati dalla creazione di nuovo debito o dall'emissione di nuove azioni;
2. hanno un migliore accesso all'informazione sulle prospettive finanziarie delle proprie diverse attività rispetto a quello in genere disponibile ai finanziatori esterni<sup>478</sup>.

---

<sup>478</sup> Cfr. J.P. Liebeskind, *Internal Capital Markets: Benefits, Costs and Organizational Arrangements*, in «Organization Science», vol. 11, n. 1, 2000, pp. 58-76.

A fronte di questi vantaggi esiste lo svantaggio critico che le decisioni di investimento all'interno del gruppo diversificato finiscono per essere un processo politicizzato nel quale le considerazioni di carattere strategico e finanziario vengono subordinate a lotte sotterranee e a conflitti personali. L'evidenza empirica suggerisce che i mercati interni dei capitali dei gruppi diversificati tendono a sovvenzionare le divisioni con risultati modesti e sono riluttanti di fronte alla prospettiva di trasferire liquidità a quelle con le migliori prospettive di crescita<sup>479</sup>.

Secondo McKinsey & Company, le aziende conglomerate che ottengono risultati superiori – tra cui Berkshire Hathaway e Danather negli Stati Uniti, Hutchinson Whampoa a Hong Kong, Bouygues e Lagardère in Francia, Westfarmers in Australia, ITC in India e Grupo Carso in Messico – sono quelle che si dimostrano indisponibili a strapagare le acquisizioni e con una rigida disciplina finanziaria, con analisi e valutazioni rigorose, con un'allocazione altrettanto rigorosa e flessibile del capitale, con strutture aziendali snelle e con una certa propensione a chiudere o vendere attività dalle performance deludenti<sup>480</sup>.

Anche l'**impresa di «private equity»** è una forma di organizzazione che riduce i costi di transazione dei mercati esterni dei capitali. Imprese come Blackstone Group, Carlyle Group e Kohlberg Kravis Roberts gestiscono ognuna molteplici fondi. Ogni fondo è creato dagli apporti di investitori istituzionali e individuali che vengono poi utilizzati per acquisire attività. I fondi normalmente hanno una vita di 10-15 anni. Le acquisizioni possono riguardare sia aziende private sia quotate e di norma prevedono la creazione di valore attraverso la leva finanziaria, il taglio dei costi, la dismissione delle attività poco remunerative e la creazione di incentivi o l'avvicendamento del top management<sup>481</sup>.

---

<sup>479</sup> Cfr. D. Scharfstein e J. Stein, *The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent Seeking and Inefficient Investment*, in «Journal of Finance», vol. 55, n. 6, 2000, pp. 2537-2564; D. Bardolet, C. Fox e D. Lovallo, *Corporate Capital Allocation: A Behavioral Perspective*, in «Strategic Management Journal», vol. 32, n. 13, 2011, pp. 1465-1483.

<sup>480</sup> Cfr. C. Kaye e J. Yuwono, *Conglomerate Discount or Premium? How Some Diversified Companies Create Exceptional Value*, Marakon Associates, 2003.

<sup>481</sup> Cfr. J. Kelly, *The New Tycoons: Inside the Trillion Dollar Private Equity Industry that Owns Everything*, Hoboken, N.J., Wiley, 2012.

► **Mercati interni del lavoro.** Vantaggi di costo vengono inoltre generati dalla possibilità da parte delle imprese diversificate di trasferire dipendenti – specialmente manager o dipendenti altamente specializzati – tra le divisioni, affidandosi in misura minore al mercato del lavoro. I costi connessi all’assunzione di personale includono le spese per la pubblicazione degli annunci, il tempo impiegato nei colloqui e nella selezione e il costo delle agenzie di «cacciatori di teste»; inoltre il costo relativo al licenziamento dei dipendenti può essere molto alto a causa delle spese di liquidazione. Un’impresa diversificata dispone di un pool di dipendenti che possono essere trasferiti da un’attività a un’altra in risposta alle necessità contingenti.

Il più ampio ventaglio di opportunità di carriera disponibile all’interno delle imprese diversificate può anche fungere da richiamo per candidati esterni altamente qualificati. Esiste un’accesa competizione tra i neolaureati per essere assunti da imprese diversificate come Alphabet, Samsung Electronics, Unilever e Nestlé, perché si ritiene che queste imprese offrano prospettive di carriera più ricche rispetto alle imprese specializzate.

I vantaggi più importanti delle imprese diversificate con riferimento ai mercati interni del lavoro sono quelli legati all’informazione. Uno dei problemi fondamentali connessi all’assunzione di personale esterno non è tanto il costo quanto la mancanza di informazioni. Un curriculum, alcune referenze e un giorno di colloqui danno solo una scarna indicazione delle capacità di un perfetto sconosciuto nello svolgere una determinata mansione. L’impresa diversificata impegnata nello spostamento dei propri dipendenti da una posizione o da un’unità interna all’altra può invece disporre di informazioni dettagliate sulle competenze e sulle caratteristiche dei propri occupati.

Tali vantaggi dei mercati interni del capitale e del lavoro possono spiegare il perdurare del successo delle imprese altamente diversificate nelle economie emergenti ([quadro 12.2](#)).

## QUADRO 12.2.

### Le aziende conglomerate nelle economie emergenti

Le economie di molti paesi dell'Asia e dell'America Latina sono dominate da gruppi di imprese collegate altamente diversificati: i *chaebols* in Corea del Sud, le *business houses* in India, le holding in Turchia, i *grupos económicos* in America Latina e le aziende commerciali che si sono sviluppate dagli originali *hongs* britannici a Hong Kong.

Il successo di queste aziende conglomerate – a fronte della loro quasi totale scomparsa in Europa e negli Stati Uniti – è normalmente attribuito ai vantaggi di questa forma aziendale in paesi caratterizzati da mercati del capitale e del lavoro poco sviluppati. L'inefficienza del mercato del capitale offre a gruppi come Tata in India e Koç in Turchia l'enorme vantaggio di poter usare i flussi di cassa generati internamente per finanziare attività in crescita e creare nuove imprese. Lo stesso avviene con le risorse manageriali: quando il talento gestionale è raro, aziende come Koç o la coreana Lg sono capaci di attrarre e poi far crescere laureati di talento e farli diventare manager molto capaci.

Nonostante la maggiore efficienza dei mercati del capitale e del lavoro nei loro paesi, i vantaggi in termini di risultato delle aziende conglomerate nei mercati emergenti non sembrano dare segni di declino. I ricavi delle aziende conglomerate sudcoreane sono cresciuti dell'11% l'anno; quelli dei *business groups* indiani del 23% l'anno.

In particolar modo nelle economie in crescita, il modello aziendale del gruppo può offrire alcuni vantaggi rispetto alle più integrate aziende multinazionali tipiche del Nord America, dell'Europa e del Giappone. Gruppi come Tata, Sabanci Holding (Turchia) e Sk (Corea del Sud) sono capaci di combinare gli alti livelli d'autonomia concessi alle aziende che ne sono parte con una forte leadership della capogruppo, che mette in risalto l'identità e i valori del gruppo e offre una guida strategica.

*Fonte: From Dodo to Phoenix, in «The Economist», 11 gennaio 2014; C. Stadler, 3 Reasons Why Conglomerates Are Back in Fashion, in «Forbes», 5 novembre 2015.*

## 12.3 Diversificazione e risultati economici

Dove sfrutta le economie di scopo nelle risorse e competenze in presenza di costi di transazione, la diversificazione può creare valore per gli azionisti. Una diversificazione che mira soltanto a ridurre il rischio o a stimolare la crescita è probabile che distrugga valore. Esiste un riscontro nella pratica?

### 12.3.1 I risultati della ricerca empirica

La ricerca empirica sulla diversificazione si è concentrata su due aspetti importanti: primo, qual è la performance relativa delle imprese diversificate rispetto a quelle specializzate? Secondo, la diversificazione correlata garantisce una performance migliore rispetto alla diversificazione non correlata?

► **Performance delle imprese diversificate e specializzate.** Centinaia di studi empirici svolti negli ultimi cinquant'anni non sono riusciti a stabilire alcuna relazione sistematica tra diversificazione e misure contabili o di mercato della performance. Anche il fenomeno ampiamente osservato dello sconto dell'azienda conglomerata – ovvero che il mercato azionario sottovaluta le imprese diversificate – sembra essere un risultato legato a errori di misurazione e di campionatura<sup>482</sup>.

Diversi altri studi hanno individuato una relazione non lineare tra diversificazione e redditività: la diversificazione migliora la redditività fino a una certa soglia, dopo la quale porta a una riduzione della redditività per i costi crescenti legati alla complessità<sup>483</sup>. McKinsey sottolinea anche i benefici derivanti da una moderata diversificazione – «un bell'angolino strategico fra la focalizzazione e una maggiore diversificazione» –, che porta appunto benefici quando un'impresa ha esaurito le opportunità di crescita nei suoi mercati attuali, e può replicare le competenze di cui dispone nelle opportunità che emergono al loro esterno<sup>484</sup>.

---

<sup>482</sup> Cfr. S. Erdorf, T. Hartmann-Wendels, N. Heinrichs e M. Matz, *Corporate Diversification and Firm Value: A Survey of Recent Literature*, in «Financial Markets and Portfolio Management», vol. 27, n. 2, 2013, pp. 187-215.

<sup>483</sup> Cfr. L.E. Palich, L.B. Cardinal e C.C. Miller, *Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, n. 2, 2000, pp. 155-174.

<sup>484</sup> Cfr. N.W. Harper e S.P. Viguerie, *Are You Too Focused?*, in «McKinsey Quarterly», 2002, n. 2, pp. 29-37; J. Cyriac, T. Koller e J. Thomsen, *Testing the Limits of Diversification*, in «McKinsey Quarterly», febbraio, 2012.

Sui risultati in termini di performance ottenuti dalle aziende nordamericane ed europee in iniziative di rifocalizzazione l'evidenza empirica è più sistematica: quando le imprese dismettono attività diversificate e si concentrano maggiormente sui propri business fondamentali, il risultato è di solito un aumento della redditività e una crescita delle quotazioni azionarie<sup>485</sup>.

► **Diversificazione correlata e diversificazione non correlata.** Data l'importanza delle economie di scopo nella condivisione di risorse e competenze, sembra probabile che la diversificazione in **settori correlati** sia più redditizia di quella in **settori non correlati**. La ricerca empirica, inizialmente, sembrava avvalorare questa ipotesi. Nel 1982 Tom J. Peters e Robert H. Waterman potevano affermare: «Praticamente tutti gli studi hanno dimostrato che la diversificazione non correlata è un progetto perdente»<sup>486</sup>. Queste parole sono alla base di una delle cosiddette «regole d'oro» di Peters e Waterman: dedicarsi alle attività più congeniali all'impresa (*stick to the knitting*): La scoperta principale è chiara e semplice: le imprese che diversificandosi si dedicano ad attività strettamente correlate al *core business* ottengono risultati superiori rispetto alle altre. Le imprese di maggior successo sono quelle che dipanano il loro percorso di diversificazione intorno a una singola, specifica capacità: per 3M, ad esempio, la competenza nei rivestimenti e nelle mescole. Al secondo gruppo, in termini di redditività, appartengono le imprese che hanno investito in attività correlate, come l'entrata di General Electric, produttrice di turbine per la generazione di energia elettrica, nel settore delle turbine per aerei. Come regola generale, le diversificazioni di minor successo sono state i tentativi di gestire una vasta gamma di attività tra loro assai distanti. Le acquisizioni, specialmente in questo caso, hanno generalmente l'effetto di indebolire l'impresa<sup>487</sup>.

<sup>485</sup> Cfr. C.C. Markides, *Consequences of Corporate Refocusing: Ex Ante Evidence*, in «Academy of Management Journal», vol. 35, n. 2, 1992, pp. 398-412; Id., *Diversification, Restructuring and Economic Performance*, in «Strategic Management Journal», vol. 16, n. 2, 1995, pp. 101-118.

<sup>486</sup> T.J. Peters e R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row, 1982; trad. it. *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Milano, Sperling & Kupfer, 1984.

<sup>487</sup> *Ibidem*.

Studi successivi hanno reso meno chiaro il quadro complessivo: considerando le influenze dei fattori di rischio e settoriali, la superiorità delle diversificazioni correlate appare meno evidente<sup>488</sup>; alcuni studi suggeriscono addirittura che la diversificazione in attività non correlate può essere più redditizia di quella in attività correlate<sup>489</sup>.

Questo scenario confuso illustra la complessità della relazione tra la strategia di diversificazione e il risultato d'impresa. La diversificazione è motivata da obiettivi differenti; esistono diverse fonti di vantaggi derivanti dalla diversificazione che dipendono dal contesto in cui questa è attuata, inoltre la gestione della diversificazione avviene con diversi livelli d'efficacia. In aggiunta a ciò i risultati in termini di performance della diversificazione non dipendono soltanto dai benefici diretti che essa implica, ma anche dai costi di gestione che essa impone. Questi costi emergono dalla maggiore complessità e dal maggior bisogno di coordinamento tipici delle aziende diversificate e sono particolarmente elevati nel caso di diversificazione correlata, specialmente dove vi sono risorse condivise tra le varie attività<sup>490</sup>. Anche nel caso in cui può osservarsi una relazione tra diversificazione e redditività, vi è il problema della distinzione tra *correlazione* e *causalità*. Non solo la diversificazione influenza la redditività, ma la redditività influenza le decisioni di diversificazione: ad esempio, imprese con alti livelli di redditività possono cercare di impiegare i propri flussi di cassa in operazioni di diversificazione.

Data questa complessità, Gautam Ahuja ed Elena Novelli sostengono che la relazione tra diversificazione e performance va studiata a un livello di analisi micro. Bisogna quindi, dapprima, focalizzarsi sulle singole fonti di sinergia (e antisinergia) e, successivamente, sulla specificità dei contesti industriali,

---

<sup>488</sup> Cfr. H.K. Christensen e C.A. Montgomery, *Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure*, in «Strategic Management Journal», vol. 2, n. 4, 1981, pp. 327-343; R.A. Bettis, *Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms*, in «Strategic Management Journal», vol. 2, n. 4, 1981, pp. 379-383.

<sup>489</sup> Cfr., ad esempio, A. Michel e I. Shaked, *Does Business Diversification Affect Performance?*, in «Financial Management», vol. 13, n. 4, 1984, pp. 18-25; G.A. Luffman e R. Reed, *The Strategy and Performance of British Industry, 1970-80*, London, Macmillan, 1984.

<sup>490</sup> Cfr. Y.M. Zhou, Synergy, *Coordination Costs and Diversification Choices*, in «Strategic Management Journal», vol. 32, n. 6, 2011, pp. 624-639.

nazionali e temporali. In relazione al contesto temporale Ahuja e Novelli notano che durante il XX secolo le economie di scopo dal lato dell'offerta erano la determinante principale della diversificazione. Durante il XXI secolo sono invece diventate più importanti le economie di scopo dal lato della domanda (le «sinergie nel consumo»), come quelle sfruttate da Amazon<sup>491</sup>.

## 12.4 Il significato di correlazione nella diversificazione

L'aspetto più sorprendente della ricerca empirica sull'impatto della diversificazione sulla performance è l'assenza di un'evidenza chiara in merito alla superiorità della diversificazione correlata rispetto alla diversificazione non correlata. Questo indica la difficoltà legata al distinguere le due modalità. Le attività correlate sono tali se possono potenzialmente condividere tra loro risorse e competenze, ma ciò dipende da quale azienda stia procedendo a diversificare. Studi empirici hanno definito la correlazione come la somiglianza tra settori in termini di tecnologia e mercato. Queste somiglianze si riferiscono essenzialmente a correlazioni di tipo *operativo* – nella produzione, nel marketing o nella distribuzione –, generalmente attività dove le economie derivanti dalla condivisione di risorse sono di lieve entità e realizzarle è costoso in termini di gestione. Invece, fra le principali fonti di creazione di valore all'interno dell'impresa diversificata vi sono la capacità di applicare le medesime competenze manageriali, uno stesso sistema di gestione strategica e uno stesso processo di allocazione delle risorse ad attività differenti. Queste economie dipendono dall'esistenza di elementi comuni a livello *strategico* anziché operativo tra le diverse unità di business dell'impresa diversificata<sup>492</sup>.

- Berkshire Hathaway si occupa di assicurazioni, negozi di dolciumi, arredamento, coltelli da cucina, gioielli e calzature. Nonostante la notevole diversificazione, tutte le

<sup>491</sup> Cfr. G. Ahuja e E. Novelli, *Redirecting Research Efforts on the Diversification-Performance Linkage: The Search for Sinergy*, in «Academy of Management Annals», vol. 11, n. 1, 2016, pp. 342-390.

<sup>492</sup> Per una discussione sulla diversificazione correlata cfr. J. Robins e M.E. Wiersema, *A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firms: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance*, in «Strategic Management Journal», vol. 16, n. 4, 1995, pp. 277-300; J. Robins e M.E. Wiersema, *The Measurement of Corporate Portfolio Strategy: Analysis of the Content Validity of Related Diversification Indexes*, in «Strategic Management Journal», vol. 24, n. 1, 2003, pp. 39-59.

sue attività sono state selezionate sulla base della possibilità di beneficiare del caratteristico stile di gestione aziendale introdotto da Warren Buffet e Charles Mugen.

- Vestiti, prodotti in pelle, vino, orologi e cosmetici non sono correlati in maniera ovvia, ma Lvmh applica all'intera gamma di questi prodotti competenze simili nel design e nella gestione del marchio.

Il gruppo Virgin di Richard Branson si occupa di una vasta gamma di attività, dal trasporto aereo agli abiti da sposa. Eppure, tutte queste attività hanno caratteristiche strategiche simili: quasi tutte sono start-up che possono beneficiare dello zelo e della capacità imprenditoriale di Branson; e quasi tutte vendono a consumatori finali e operano in settori che offrono opportunità per un approccio innovativo alla differenziazione.

La base di questi legami strategici è la capacità di applicare strategie e sistemi di gestione simili a tutte le attività del portafoglio dell'impresa<sup>493</sup>. La Tabella 12.1 elenca alcuni dei fattori strategici che permettono di determinare se tra le diverse attività esistono somiglianze in relazione alle attività di gestione a livello di gruppo.

Compiti della direzione di gruppo	Determinanti della similarità strategica
Allocazione delle risorse	Similarità rispetto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fabbisogno di capitale per progetti di investimento</li> <li>• durata temporale dei progetti di investimento</li> <li>• fonti di rischio</li> <li>• competenze manageriali richieste ai dirigenti delle unità aziendali</li> </ul>
Formulazione della strategia	Similarità rispetto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fattori critici di successo</li> <li>• fasi del ciclo di vita del settore</li> <li>• posizionamento competitivo delle diverse unità aziendali nei rispettivi settori</li> </ul>
Gestione e controllo della performance	Indicatori simili per gli obiettivi di performance Orizzonti temporali simili per il raggiungimento degli obiettivi

*Tabella 12.1. Fattori determinanti delle interdipendenze strategiche tra le aree di business.*

Fonte: R.M. Grant, On «Dominant Logic», Relatedness, and the Link between Diversity

<sup>493</sup> Cfr. R.M. Grant, On «Dominant Logic», Relatedness, and the Link between Diversity and Performance, in «Strategic Management Journal», vol. 9, n. 6, 1988, pp. 639-642.

and Performance, in «*Strategic Management Journal*», vol. 9, n. 6, 1988, pp. 639-642 (p. 641).

A differenza delle correlazioni operative, in cui i benefici generati dallo sfruttamento delle economie di scopo nei fattori di produzione comuni sono relativamente facili da identificare e perfino da quantificare, le correlazioni a livello strategico sono molto più sfuggenti. Richiedono una comprensione dell'approccio strategico complessivo dell'azienda e l'individuazione delle sue competenze gestionali a livello di gruppo.

In ultima analisi, il legame fra le diverse attività presenti all'interno di un'impresa può dipendere dalla sua motivazione strategica, cioè da quella che Coimbatore K. Prahalad e Richard A. Bettis definiscono **logica dominante** dell'impresa<sup>494</sup>. Questa visione comune dell'identità e della ragione d'essere dell'impresa è un prerequisito essenziale per operare un'integrazione efficace fra le sue diverse attività. Ad esempio, le aziende facenti parte del gruppo Virgin si fondano sulla logica secondo cui imprese nascenti in settori di consumo maturi possono offrire una differenziazione innovativa e un alto livello di entusiasmo, divertimento ed equità sociale che consentono la creazione di un vantaggio competitivo su aziende rivali più grandi e consolidate<sup>495</sup>.

## RIEPILOGO

La diversificazione esercita un'attrazione innegabile, ma i risultati sono talvolta deludenti. Per il management si tratta di un vero e proprio campo minato. La letteratura sui tentativi di diversificazione da parte di grandi imprese è costellata di errori che sono costati caro: il tentativo da parte di Exxon di costruire Exxon Office Systems per competere con Xerox e Ibm, la diversificazione operata da Vivendi dai servizi idrici e ambientali ai media, all'intrattenimento e alle telecomunicazioni, lo sforzo da parte di Royal Bank of Scotland di riconvertirsi da banca *retail* a gigante nei servizi finanziari. A dispetto di un così alto numero

---

<sup>494</sup> Cfr. C.K. Prahalad e R.A. Bettis, *The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance*, in «*Strategic Management Journal*», vol. 7, n. 6, 1986, pp. 485-501.

<sup>495</sup> Cfr. R.M. Grant, Case 18. *The Virgin Group in 2018*, in Id., *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, X ed., Hoboken, N.J, Wiley, 2019, pp. 577-586.

di dispendiosi fallimenti, il richiamo alla diversificazione sembra ancora irresistibile. Parte del problema è imputabile alla divergenza tra gli obiettivi dei manager e quelli degli azionisti. Se dal punto di vista degli azionisti la diversificazione risulta scarsamente attrattiva, essa rimane pur sempre la via più breve per costruire un vasto impero industriale. Un altro aspetto del problema è l'eccesso di fiducia che il raggiungimento del successo in un settore di attività tende a instillare nel management circa le possibilità di tagliare traguardi simili in qualsiasi campo.

Tuttavia, se le imprese vogliono riuscire a sopravvivere e a prosperare nel lungo periodo, allora devono adattarsi al cambiamento, che inevitabilmente implica una ridefinizione delle attività in cui operano. Senza diversificazione Bmw sarebbe ancora un costruttore di motori per aerei e DuPont un produttore di candeggina. Per la maggior parte delle aziende sopravvissute a più di mezzo secolo di attività la diversificazione ha svolto un ruolo fondamentale nella loro evoluzione. Nella maggior parte dei casi questa diversificazione non ha comportato una discontinuità rilevante, ma un primo passo verso l'applicazione di risorse e competenze già presenti allo sfruttamento di un'opportunità individuata.

Se le imprese vogliono usare la diversificazione come parte del processo di adattamento nel lungo periodo, evitando molti degli errori strategici compiuti in passato da altri manager, gli obiettivi della diversificazione stessa devono essere chiari ed esplicativi. La creazione di valore per gli azionisti ha fornito un rigoroso e illuminante criterio per la valutazione delle opportunità di investimento in nuove aree. Un'attenta analisi può a sua volta contrastare la tendenza a vedere la diversificazione come una comoda via di fuga dalle problematiche competitive che il management incontra nella gestione del *core business*.

Negli ultimi anni gli strumenti disponibili per la valutazione delle decisioni di diversificazione si sono ampliati notevolmente. Vaghi concetti di «sinergia» sono stati rimpiazzati da analisi più rigorose delle economie di scopo riguardanti sia il lato dell'offerta sia il lato della domanda, del ruolo dei costi di

transazione e dei costi amministrativi che possono eccedere i benefici sinergici della diversificazione. La sconclusionata ricerca empirica in merito all'impatto che la diversificazione ha sulla performance ha però svelato una verità fondamentale della strategia di diversificazione: non esistono decisioni di norma giuste o di norma sbagliate; le decisioni sulla diversificazione devono quindi considerare attentamente le caratteristiche dell'azienda, le specifiche opportunità di diversificazione e il più ampio contesto di business.

## **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Un produttore di gelati sta considerando la possibilità di acquisire un produttore di zuppe pronte perché ritiene che, in questo modo, il suo fatturato e i suoi profitti saranno più equilibrati da una stagione all'altra e risentiranno in misura minore dei cambiamenti meteorologici. Questa riduzione del rischio crea valore per gli azionisti? In quali circostanze tale acquisizione potrebbe creare valore?
- 2.** Tata Group è una delle più grandi imprese indiane, con 203.000 occupati in svariati settori, fra cui acciaio, veicoli a motore, orologi e gioielli, telecomunicazioni, servizi finanziari, consulenza gestionale, prodotti alimentari, tè, prodotti chimici e fertilizzanti, televisione via satellite, hotel, energia, informatica e costruzioni. Questo grado di diversificazione è di gran lunga maggiore di quello di qualsiasi azienda nordamericana o europea. Quali caratteristiche dell'economia indiana potrebbero rendere possibile e redditizia una diversificazione così ampia?
- 3.** Giorgio Armani Spa è un'azienda italiana non quotata prevalentemente di proprietà della famiglia Armani. Nella maggior parte dei casi i suoi prodotti di abbigliamento e gli accessori vengono realizzati e commercializzati dall'azienda (alcuni da appaltatori esterni). Per altri prodotti, in particolare profumi, cosmetici e occhiali, essa ha ceduto il proprio marchio ad altre imprese. Armani sta considerando la possibilità di espandersi nell'abbigliamento sportivo, negli hotel e negli abiti da sposa. Lo si consigli circa l'opportunità di sviluppare queste attività internamente oppure attraverso joint venture o, ancora,

cedendo in licenza i marchi Armani a imprese specializzate che già operano in questi mercati.

**4.** General Electric, Berkshire Hathaway e Virgin Group contengono al loro interno un'ampia gamma di attività differenti che sembrano scarsamente collegate dal punto di vista di tecnologia e clientela. Sono esempi di diversificazione non correlata? Per ognuna di queste aziende si saprebbero identificare i legami tra le attività che, riunite in una comune proprietà, determinano la creazione di valore?

**5.** Amazon si è diversificata passando dallo shopping online a servizi di *cloud-computing* (Amazon Web Services), tablet (Amazon Fire) e produzione di serie Tv e film (Amazon Studios). Quali sinergie possono giustificare queste diversificazioni?

# 13 Applicare la strategia di gruppo: la gestione delle imprese diversificate

Alcuni sostengono che le imprese monoprodotto hanno una specializzazione che conferisce loro un vantaggio sulle imprese diversificate come la nostra; e forse ce l'hanno, ma solo se noi lasciamo inaridire le basi del nostro vantaggio dominante: il talento nel condividere idee che sono il risultato di un'ampia e ricca serie di input provenienti da una moltitudine di fonti globali. Le attività di General Electric condividono la tecnologia, la progettazione, i sistemi di remunerazione e di valutazione del personale, le prassi di produzione e la conoscenza dei mercati e dei consumatori.

Jack F. Welch, *chairman* e amministratore delegato di General Electric dal 1981 al 2001

La caratteristica centrale dell'impresa diversificata è che – comunque sia organizzata: attraverso unità di business, divisioni o filiali – ricomprende in sé molte attività separate, coordinate e controllate da una sede centrale. Tali attività possono essere organizzate per prodotto (come Samsung Electronics), mercato geografico (come McDonald's) o per fase verticale (come Royal Dutch Shell). Mentre le singole attività sono responsabili per la maggior parte delle decisioni a livello di business, sia strategiche sia operative, la sede centrale è responsabile per la strategia di gruppo e le questioni che riguardano l'azienda nel suo complesso.

Nei tre capitoli precedenti si sono approfondite le tre dimensioni chiave dello scopo aziendale: l'integrazione verticale, l'espansione internazionale e la diversificazione. La questione centrale, comune a tutte le dimensioni, è se l'azienda diversificata possa creare valore operando in più attività. Tuttavia, si può creare valore solo se i benefici derivanti dallo sfruttamento dei legami tra queste attività hanno un peso maggiore dei costi relativi alla gestione dell'impresa diversificata. Ciò solleva parecchie domande: come dovrebbe essere formulata e collegata all'allocazione di risorse la strategia di gruppo? In che

modo le sedi generali riescono a coordinare e controllare le attività? Quali ruoli e stili di leadership dovrebbero essere adottati dai vertici del gruppo? Che tipo di struttura di gestione aziendale è preferibile? Per rispondere a queste domande è necessario esaminare da vicino i compiti del quartier generale e le sue relazioni con le varie attività del gruppo.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ comprendere il ruolo strategico di base dei vertici di gruppo: creare valore all'interno delle attività dell'impresa;
- ▶ applicare le tecniche di analisi di portafoglio alle decisioni strategiche dell'azienda;
- ▶ capire in che modo i gruppi dirigenti indirizzano i collegamenti esistenti fra le diverse attività dell'impresa;
- ▶ acquisire consapevolezza degli strumenti e dei processi attraverso i quali la sede principale del gruppo influenza la strategia e i risultati delle singole attività;
- ▶ capire come i vertici del gruppo possono stimolare e guidare il cambiamento strategico;
- ▶ identificare le questioni di governance che influenzano il lavoro dei manager all'interno dell'impresa diversificata.

### **13.1 Il ruolo dei vertici di gruppo**

Comune alle decisioni rispetto all'integrazione verticale, all'espansione internazionale e alla diversificazione è la condizione di base per cui i benefici derivanti da una di queste scelte devono essere superiori ai costi amministrativi che comporterebbe riunire queste attività in un'entità aziendale più grande e complessa. Ciò implica che la formulazione e l'implementazione della strategia di gruppo sono inseparabili: le decisioni relative allo spettro di attività del gruppo devono tenere in considerazione i costi e i benefici dell'estensione (o riduzione) di questo spettro, il quale a sua volta dipende dalle modalità con cui l'implementazione viene attuata. Per fare ciò è necessario rivolgere l'attenzione ai meccanismi con cui le aziende diversificate creano valore per le singole aree di business.

In questo capitolo si considereranno quattro modalità di gestione di gruppo che aggiungono valore alle attività:

- a. gestione del portafoglio di attività;
- b. gestione delle interdipendenze tra diverse attività;
- c. gestione di singole attività;
- d. gestione del cambiamento in presenza di più aree di attività.

I quattro paragrafi successivi considerano ciascuna di queste modalità, identificano le condizioni in cui creano valore e specificano le implicazioni di ciò per il ruolo della sede centrale del gruppo.

### **13.2 La gestione del portafoglio di attività**

La forma più semplice di azienda diversificata è quella che ricomprende attività indipendenti sotto una proprietà comune senza intervenire direttamente nella loro gestione e senza sfruttare possibili connessioni tra esse. In questo tipo di azienda i dirigenti del gruppo hanno in carico la gestione del portafoglio, sia comprando e vendendo le attività sia allocando capitali tra le stesse. È possibile, gestendo il portafoglio di un tale insieme di attività, creare un valore che ecceda i costi amministrativi della sede centrale e i costi di transazione dati dalle acquisizioni e dalle vendite delle attività? Lo si chieda a Warren Buffet, il maggiore esperto di gestione del portafoglio, il quale ha costruito la Berkshire Hathaway a partire da 65 acquisizioni per lo più non correlate ([quadro 13.1](#)).

Affinché la gestione del portafoglio generi valore è essenziale che i dirigenti del gruppo siano abili nell'individuare imprese sottovalutate (cioè nel riconoscere, in anticipo rispetto al mercato, la redditività potenziale di lungo termine di certe aziende) e di essere più efficienti del mercato finanziario nell'allocare capitali alle diverse attività. Tanto più efficienti sono i mercati dei capitali, quanto meno probabile è che emergano dei maghi della gestione del portafoglio come Warren Buffett.

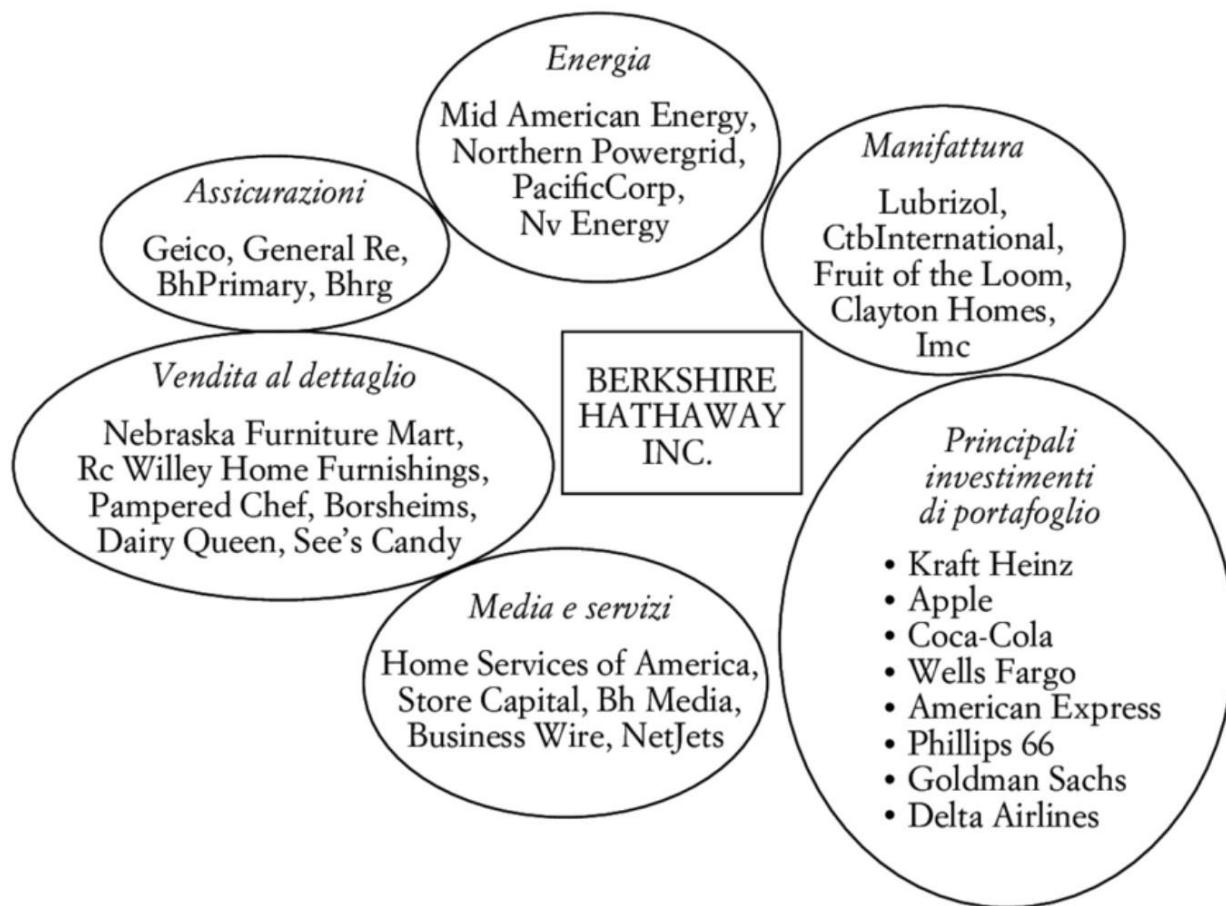
Anche quando la gestione del portafoglio – che determina in quali attività l'azienda debba essere coinvolta e come le risorse debbano essere allocate tra queste – non è la principale fonte di creazione di valore, essa rimane comunque una funzione gestionale importante per ogni azienda diversificata. Per questo

motivo, le *matrici di pianificazione del portafoglio* sono uno strumento strategico ampiamente utilizzato dalle imprese diversificate. Esse mostrano il posizionamento delle diverse attività dell’impresa, utile per analizzare le prospettive di creazione di valore di ciascuna ([quadro 13.2](#)).

### **QUADRO 13.1.**

#### **Berkshire Hathaway**

Berkshire Hathaway comprende 63 imprese collegate (di cui alcune illustrate nella Figura 13.1) e una sede centrale ad Omaha, Nebraska, in cui lavorano 25 impiegati. È la terza azienda in America per ricavi, con profitti inferiori soltanto a quelli di Apple. Fin dal 1970 applica una strategia di gestione del portafoglio piuttosto elementare, ideata dal novantenne presidente e amministratore delegato Warren Buffett. Questa strategia implica la selezione di aziende che possiedono un «largo fossato» (cioè un vantaggio competitivo sostenibile), che operano in settori con buone prospettive di lungo termine e la cui valutazione di mercato è sufficientemente bassa da consentire un buon potenziale di rialzo. L’abilità di Buffett nello scegliere le attività in cui investire è sostenuta da una rigorosa allocazione dei capitali: «Noi muoviamo enormi somme da attività che hanno opportunità ridotte di investimento incrementale ad altri settori con migliori prospettive. Inoltre, non siamo influenzati dall’essere impegnati da molto tempo in un unico settore e non siamo soggetti a pressioni da parte di colleghi che hanno interesse a mantenere lo *status quo*».



*Figura 13.1. Il portafoglio di Warren Buffett: alcuni business di Berkshire Hathaway.*

## QUADRO 13.2.

### Le matrici di pianificazione del portafoglio

Le tecniche di pianificazione del portafoglio sono state sviluppate da Boston Consulting Group, McKinsey e Arthur D. Little quando General Electric, alla fine degli anni '60 del secolo scorso, doveva far fronte alle sfide legate alla gestione delle sue 46 divisioni e 190 attività.

L'idea di base delle matrici di pianificazione del portafoglio è di posizionare graficamente le attività di un'impresa diversificata in relazione alle variabili strategiche fondamentali che ne determinano i potenziali di profitto.

- La **matrice Ge/McKinsey** fa uso dei due principali fattori della redditività identificate nel capitolo 1 (Figura 1.5): attrattività di mercato e vantaggio competitivo. La matrice Ge/McKinsey misura l'attrattività del settore combinando: dimensione del mercato, tasso di crescita del mercato, rapporto

ricavi su vendite, potenziale di crescita dei margini di profitto e potenziale internazionale. Il vantaggio competitivo di una singola unità di business combina: quota di mercato, margine del fatturato rispetto ai concorrenti e posizionamento relativo per quanto riguarda qualità, tecnologia, produzione, distribuzione, marketing e costi<sup>a</sup>. La Figura 13.2 mostra le implicazioni strategiche di base concernenti l'allocazione del capitale a ciascuna attività.



Figura 13.2. La matrice di pianificazione del portafoglio di Ge/McKinsey.

- **La matrice crescita/quota del Boston Consulting Group (Bcg)** è una versione semplificata della matrice Ge/McKinsey. Essa utilizza il tasso di crescita del mercato come un'approssimazione dell'attrattività del settore e la quota di mercato relativa (cioè la quota di mercato di una singola unità di business in rapporto alla quota di mercato del concorrente più grande) come indicatore del vantaggio competitivo. I quattro quadranti della matrice Bcg prevedono l'evoluzione futura dei profitti e dei flussi di cassa e forniscono suggerimenti sulle strategie da adottare (Figura 13.3)<sup>b</sup>.

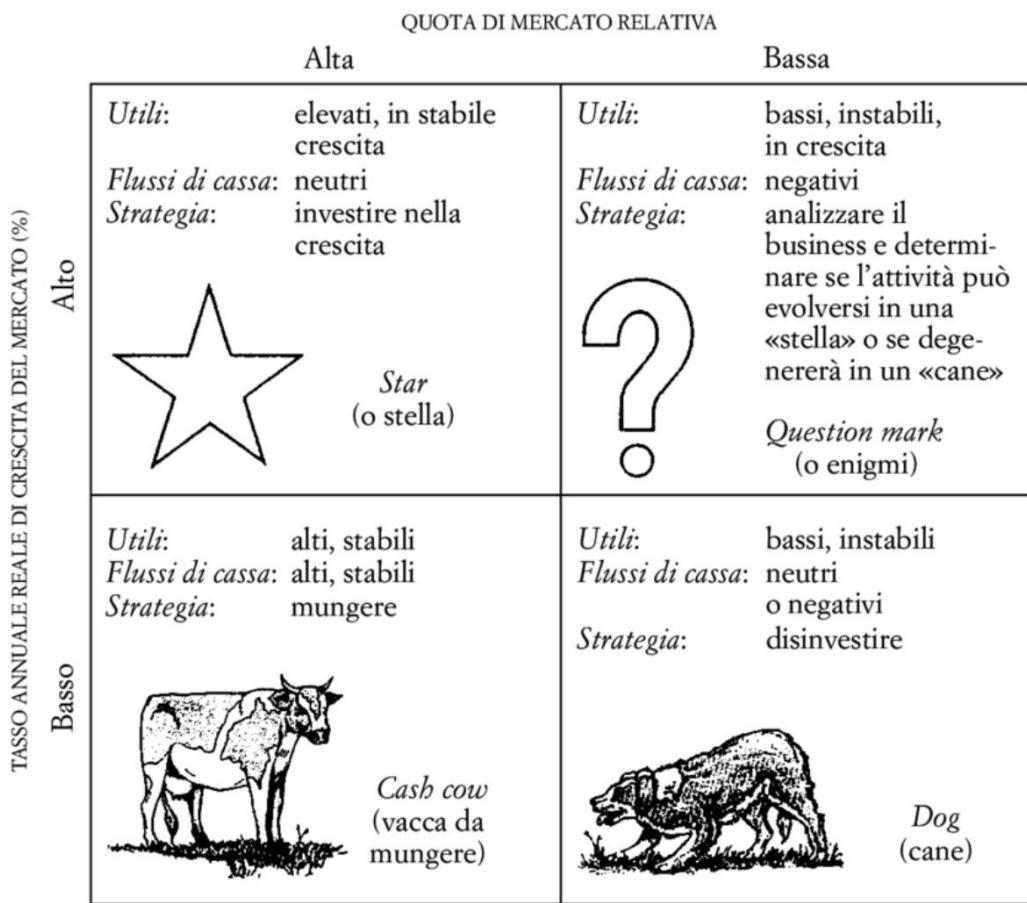


Figura 13.3. Previsioni e suggerimenti della matrice crescita/quota di mercato del Boston Consulting Group.

### ● La rappresentazione di portafoglio di Ashridge

(*Ashridge portfolio display*) è basata sul concetto del vantaggio della capogruppo<sup>c</sup>. Tiene conto del fatto che il potenziale di creazione di valore di un'area di business all'interno del portafoglio di attività di un'azienda non dipende solo dalle sue caratteristiche (come ipotizzato nelle matrici McKinsey e Bcg), ma anche dalle caratteristiche della capogruppo. Di conseguenza, l'oggetto dell'analisi è il *grado di adattamento* fra l'area di business e la sua capogruppo. Il posizionamento di un'area d'attività sull'asse orizzontale della Figura 13.4 dipende dal potenziale della capogruppo in termini di creazione di profitti addizionali per la singola area grazie, ad esempio, all'applicazione in quel contesto di competenze manageriali collocate a livello di gruppo, alla condivisione di risorse e competenze con altre aree, alla possibilità di ridurre l'entità dei costi di transazione. L'asse verticale misura il potenziale di distruzione di valore da parte della capogruppo come il costo

associato alla sovrapposizione di più strutture dirigenziali o alla mancata corrispondenza fra le esigenze gestionali dell'area e i sistemi e lo stile manageriali della capogruppo.

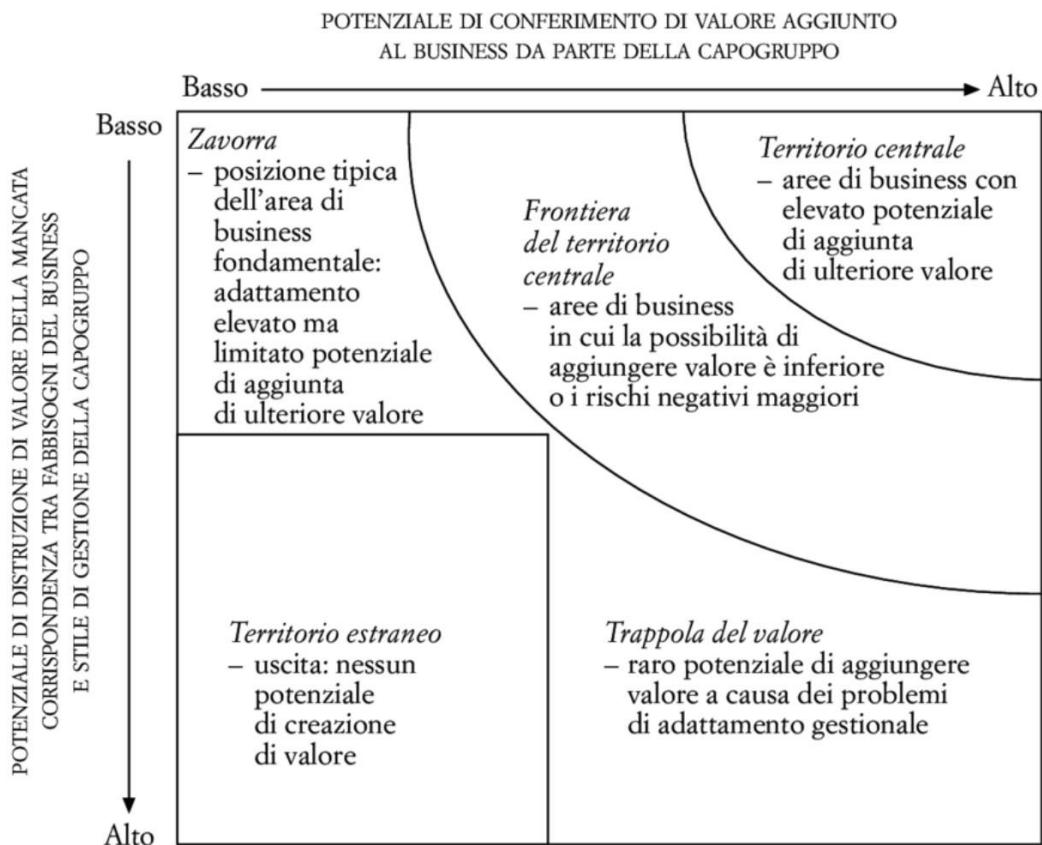


Figura 13.4. Il diagramma di portafoglio di Ashridge: il potenziale vantaggio della capogruppo.

Fonte: Ashridge Strategic Management Centre.

Ciascuna di queste matrici di pianificazione del portafoglio presenta i suoi vantaggi, svantaggi e limiti generali.

- Le matrici McKinsey e Bcg sono entrambe volte a indicare la potenziale redditività futura di una certa attività, ma utilizzano dati del passato.
- Le matrici McKinsey e Bcg ignorano le interdipendenze tra attività; eppure queste sinergie tra aree di business differenti tendono a essere la maggiore fonte di creazione di valore delle aziende diversificate.
- Tutte le matrici sono affette da un problema relativo alla definizione del mercato; ad esempio, secondo la matrice Bcg, il business dell'auto di Bmw è considerabile come un «cane» (cioè con bassa attrattività e basso vantaggio competitivo), perché la sua quota è inferiore al 2% del mercato mondiale dell'auto, o

come una «mucca» (cioè con grande vantaggio competitivo), perché è il leader di mercato del segmento relativo alle auto di lusso?

• La matrice di Ashridge riconosce il ruolo dell'adattamento strategico e delle sinergie, ma incontra problemi quando tratta di complessità e soggettività poiché tali dimensioni non si prestano a quantificazioni.

<sup>a</sup> Per una discussione più approfondita della matrice Ge/McKinsey cfr. K. Coyne, *Enduring Ideas: The Ge-McKinsey Nine-Box Matrix*, in «*McKinsey Quarterly*», settembre, 2008.

<sup>b</sup> Per una discussione più approfondita della matrice Bcg cfr. B.D. Henderson, *The Experience Curve – Reviewed. IV. The Growth Share Matrix or Product Portfolio*, Boston Consulting Group, 1973,

[www.bcg.com/publications/files/Experience\\_Curve\\_IV\\_Growth\\_Share\\_Matrix\\_1973.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_1973.pdf) (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>c</sup> Cfr. A. Campbell, M. Goold e M. Alexander, *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, in «*Harvard Business Review*», aprile-maggio, 1995, pp. 120-132.

### **13.3 La gestione delle interdipendenze tra diverse attività**

In merito a integrazione verticale, internazionalizzazione e diversificazione (capp. 11, 12 e 13) si è evidenziato che le maggiori opportunità per la creazione di valore nella strategia di gruppo nascono dalla possibilità di sfruttare le interdipendenze tra le diverse aree di attività. Tali interdipendenze includono i benefici derivanti da condivisione e trasferimento di risorse e competenze e dalla capacità di evitare i costi di transazione connessi con l'uso dei mercati. Moltissime aziende che operano in più aree d'attività sono organizzate in modo da permettere lo sfruttamento delle interdipendenze tra risorse e capacità in due modalità:

- a. attraverso l'accentramento di servizi comuni a livello d'impresa;
- b. attraverso la gestione delle interdipendenze dirette tra le unità di business.

### 13.3.1 Condivisione di servizi

In un'impresa multidivisionale la forma più semplice di condivisione di risorse è l'accentramento delle strutture preposte all'erogazione di funzioni e servizi di interesse generale per tutto il gruppo. Questi includono la pianificazione strategica, il controllo finanziario, la gestione della tesoreria e del rischio, la revisione contabile interna, l'area fiscale, le relazioni con gli enti pubblici e le relazioni con gli azionisti. Possono inoltre riguardare quei servizi che sono forniti in modo più efficiente quando vengono gestiti in maniera accentrata, come la ricerca, la progettazione, la gestione delle risorse umane, i servizi legali, la formazione dei manager, gli acquisti e tutti i servizi utilizzati da diverse aree di business e sensibili alle economie di scala o di esperienza<sup>496</sup>.

Nella pratica i benefici offerti dall'accentramento delle strutture di servizio tendono a essere deludenti. I risparmi di costo dati dall'eliminazione di possibili ridondanze possono essere annullati, primo, dall'aumento inerziale del personale amministrativo della sede centrale e, secondo, dagli scarsi incentivi a venire incontro ai bisogni delle singole attività. Parte del problema è costituito dal fatto che le sedi centrali hanno una duplice funzione: controllare e dirigere le diverse attività e fornire alle stesse servizi di supporto. Una tendenza crescente delle aziende è stata quindi quella di separare le proprie sedi direzionali in un'**unità di gestione a livello di gruppo** – con mansioni di supporto alla direzione quali pianificazione strategica, finanziaria e comunicativa – e un'**organizzazione di servizi** – preposta all'erogazione di servizi di utilità generale quali ricerca e sviluppo, progettazione, formazione del personale e sistemi informativi.

A oggi la maggior parte dei grandi gruppi diversificati in Nord America ed Europa hanno predisposto delle organizzazioni di servizi. La gran parte di queste organizzazioni assolve a tre o più funzioni, tra cui le più diffuse sono: sistemi informativi, gestione delle risorse umane, gestione delle strutture e delle proprietà

---

<sup>496</sup> Cfr. M. Goold, D. Pettifer e D. Young, *Redesigning the Corporate Center*, in «European Management Review», vol. 19, n. 1, 2001, pp. 83-91.

immobiliari e servizi legali. Queste organizzazioni offrono sempre più servizi che attraversano i confini nazionali. In particolare, la localizzazione di questi centri globali di servizi condivisi è influenzata dal costo e dalle capacità delle risorse umane locali<sup>497</sup>.

La Global Business Services di Procter & Gamble ha 7.000 dipendenti in sei «centri globali»: Cincinnati (Stati Uniti), San José (Costa Rica), Newcastle (Regno Unito), Bruxelles (Belgio), Singapore e Manila (Filippine). Attraverso le economie di scala e i sistemi di standardizzazione ha tagliato costi dei servizi alle attività per oltre 800 milioni di dollari. In aggiunta ai servizi di supporto tradizionali, la Global Business Service migliora i processi decisionali relativi alle attività di Procter & Gamble attraverso innovazioni come la virtualizzazione (la sostituzione di modelli fisici di prodotto con applicazioni per la realtà virtuale), gli strumenti di collaborazione interna, il supporto decisionale e le competenze per la digitalizzazione in tempo reale<sup>498</sup>.

**13.3.2 Trasferimento di competenze e condivisione di attività**  
Sfruttare le economie di scopo non significa necessariamente accentrare le risorse e le competenze a livello di gruppo. Nella maggior parte delle aziende diversificate la più importante fonte di sinergia è la condivisione di risorse e il trasferimento di competenze tra attività. Per identificare il potenziale per la condivisione di risorse e competenze, Micheal E. Porter propone di comparare le catene del valore delle diverse attività per verificare dove vi siano similarità tra queste o nella configurazione complessiva delle differenti catene del valore<sup>499</sup>. Queste similarità possono essere sfruttate nei due modi seguenti.

---

<sup>497</sup> Cfr. T. Zimmermann e F. Huhle, *Corporate Headquarters: Developing Value Adding Capabilities to Overcome the Parenting Advantage Paradox*, München, Roland Berger Strategy Consultants Study, aprile, 2013; Deloitte, *Global Shared Services 2017 Survey Report*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-shared-services-report.pdf> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>498</sup> Procter & Gamble, *P&G's Global Business Services: Transforming the Way Business Is Done*, [http://www.pg.com/en\\_US/downloads/company/PG\\_GBS\\_Factsheet.pdf](http://www.pg.com/en_US/downloads/company/PG_GBS_Factsheet.pdf) (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>499</sup> Cfr. M.E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, in «Harvard Business Review», maggio-giugno, 1987, pp. 43-59. Un'analisi più dettagliata delle sinergie delle catene del valore è offerta da P. Puranam e B. Vanneste, *Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making*, Cambridge, Cambridge University Press, 2016, in part. cap. 2.

- *Trasferimento di risorse e competenze.* Nel capitolo precedente si è osservato che le competenze organizzative possono essere trasferite da un'attività all'altra. Lvmh trasferisce competenze nel design e nella gestione dei marchi tra le sue attività nel settore del lusso; General Electric trasferisce la propria competenza relativa alle turbine dalla produzione di motori a reazione alla produzione di generatori elettrici. Analogamente, in presenza di risorse intangibili, Virgin trasferisce l'uso del proprio marchio tra le sue numerose attività, mentre W.L. Gore trasferisce la sua tecnologia proprietaria relativa ai polimeri Ptfe espansi tra le sue varie unità di business. Porter nota che la condivisione di abilità e di know-how è «un processo attivo [...] che non avviene per caso o per osmosi [...] il supporto di una gestione di alto livello è quindi essenziale»<sup>500</sup>. Il maggiore ostacolo al trasferimento di buone pratiche tra aziende ha a che fare con difetti delle relazioni tra confini intraorganizzativi<sup>501</sup>.
- *Condivisione di attività.* Quando diverse unità di business svolgono attività che utilizzano risorse tangibili e umane analoghe, allora potrebbero emergere migliori economie dalla combinazione di queste. Samsung Electronics ha centri globali di progettazione a Seul, Tokyo, Pechino, Delhi, Londra, San Francisco e San Paolo che si occupano di fornire i loro servizi alle diverse unità di business di Samsung<sup>502</sup>. La transizione di Ford Motor Company da una struttura organizzata geograficamente ad una organizzata funzionalmente ([cap. 11, quadro 11.3](#)) riflette la sua volontà di diminuire i costi attraverso il consolidamento delle funzioni di progettazione, acquisto e fabbricazione.

### **13.3.3 Implicazioni per la sede centrale del gruppo**

Quanto più strettamente sono collegate le attività, tanto maggiori sono i potenziali guadagni derivanti dalla gestione delle

<sup>500</sup> Porter, From *Competitive Advantage to Corporate Strategy*, cit., p. 46.

<sup>501</sup> Cfr. G. Szulanski, *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices Within the Firm*, in «Strategic Management Journal», vol. 17, n. S2, 1996, pp. 27-43.

<sup>502</sup> Samsung, *Introducing Samsung Design Global Office*,

[http://design.samsung.com/global/m/contents/global\\_office](http://design.samsung.com/global/m/contents/global_office) (ultimo accesso maggio 2020).

interdipendenze tra queste attività e tanto più sarà necessario che il centro del gruppo abbia un ruolo attivo. Nelle imprese petrolifere integrate verticalmente (come Royal Dutch Shell o Eni), o nelle aziende caratterizzate da forti interdipendenze di mercato o tecnologiche (come Ibm, Procter & Gamble e Sony) il personale di direzione tende a essere più numeroso rispetto alle aziende con poche interdipendenze tra queste attività. Berkshire Hathaway, le cui interrelazioni tra le aree di business sono praticamente assenti, ha una direzione generale di circa 50 membri. Hewlett-Packard, che ha un fatturato analogo ma legami tra le attività molto più stretti, conta oltre 2.000 dipendenti nel quartier generale di Palo Alto. Quando le unità di business condividono risorse o competenze comuni, le sedi centrali tendono a essere strettamente coinvolte nello sviluppo e nell'utilizzo della risorsa o della competenza in questione. Sia Pfizer sia Corning, ad esempio, hanno dipartimenti di R&S forti, mentre il ruolo del top management direzionale di Virgin nella gestione del marchio è notevole e impegnativo.

Lo sviluppo e la condivisione di risorse e competenze implicano che la gestione della conoscenza abbia un ruolo importante. In settori come la birra, il cemento, la preparazione di prodotti alimentari e i servizi di telecomunicazione, l'internazionalizzazione offre possibilità limitate di conseguire economie di scopo attraverso la condivisione di risorse, ma offre importanti opportunità nel trasferimento dell'innovazione e del know-how tra le società sussidiarie nazionali.

Sfruttare le interdipendenze tra le attività impone costi che possono facilmente superare i benefici generati. Persino collaborazioni banali, come la vendita incrociata tra diverse attività, hanno portato a risultati deludenti, in particolare nei servizi finanziari<sup>503</sup>. Una comparazione tra aziende conglomerate statunitensi e aziende cartiere integrate verticalmente ha appurato che le più pressanti necessità di coordinamento delle aziende cartiere comportavano un maggiore coinvolgimento della sede centrale nelle operazioni delle divisioni, e quindi uno

---

<sup>503</sup> Cfr. D. Shah e V. Kumar, *The Dark Side of Cross-Selling*, in «Harvard Business Review», dicembre, 2012, pp. 21-23.

staff più numeroso, strumenti di pianificazione e controllo più complessi e una minore reattività ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Al contrario, le conglomerate mostravano una scarsa propensione allo sfruttamento delle sinergie operative, anche quando queste erano presenti<sup>504</sup>.

### 13.4 La gestione di singole attività

Nell'approccio alla gestione del portafoglio nella strategia di gruppo il ruolo della sede centrale come attore principale corrisponde a quello dell'*investitore*: effettuare acquisizioni e dismissioni e allocare i fondi d'investimento tra le diverse attività. Nella gestione delle interdipendenze tra le attività il ruolo essenziale della sede del gruppo è quello di *coordinare e orchestrare le sinergie* tra le attività. Tuttavia, la sede del gruppo può essere coinvolta in modo diretto nella creazione di valore per le singole aree attraverso il *miglioramento della gestione* di queste attività. Andrew Campbell e i suoi colleghi si riferiscono a questa influenza diretta della sede del gruppo nelle singole aree con l'espressione «valore aggiunto verticale», che si ottiene attraverso un'influenza *stand-alone* (non dipendente dallo sfruttamento dei collegamenti sinergici tra le aree d'attività). Diversi sono i tipi di intervento con cui la direzione di gruppo può migliorare i risultati al livello delle singole attività possedute: avvicendare i manager delle unità di business, controllare il budget, guidare la strategia, fissare obiettivi di risultato, facilitare le relazioni esterne (ad esempio, con le istituzioni statali e con gli investitori), consigliare e dare una direzione, e gestire la cultura organizzativa<sup>505</sup>.

Di questi meccanismi se ne analizzeranno tre:

- a. coinvolgimento diretto di gruppo nella gestione dell'area di business;
- b. pianificazione strategica;
- c. gestione del risultato e controllo finanziario.

---

<sup>504</sup> J.W. Lorsch e S.A. Allen III, *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1973.

<sup>505</sup> A. Campbell, J. Whitehead, M. Alexander e M. Goold, *Strategy for the Corporate Level*, II ed., San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 2014.

### **13.4.1 Involgimento diretto di gruppo nella gestione dell'area di business**

Esiste un'evidenza schiacciante a sostegno del fatto che i differenziali nella performance tra imprese siano ampi e siano causati *in primis* da differenze nella qualità della gestione<sup>506</sup>. Dunque, è possibile creare valore per aziende gestite male attraverso il miglioramento delle pratiche manageriali. Una *strategia di ristrutturazione* è quella in cui la capogruppo interviene per avvicendare i manager, cambiare la strategia, vendere attività in eccesso e possibilmente fare acquisizioni al fine di avere economie di scala e una solida presenza nel mercato. Perché la strategia crei valore è necessario che il management sia capace di localizzare le aziende sottostimate, o che presentano la potenzialità di un sensibile incremento della performance in caso di intervento strategico e operativo.

Un'ulteriore condizione, osserva Porter, è la volontà di riconoscere quando il lavoro è concluso e di liberarsi dell'area di business ristrutturata<sup>507</sup>.

Una volta la strategia di ristrutturazione veniva associata alle aziende conglomerate, la maggior parte delle quali è ora scomparsa dal panorama aziendale nordamericano ed europeo. Il loro ruolo di ristrutturatrici è ora passato ai gruppi di *private equity*. Imprese come Carlyle Group, Kohlberg Kravis Roberts, Blackstone e Apollo Global Management negli Stati Uniti e Cvc Capital Partners e Bc Partners nel Regno Unito creano fondi d'investimento organizzati come partnership a responsabilità limitata che acquisiscono la proprietà totale o parziale di aziende private e società quotate. La creazione di valore avviene attraverso una ristrutturazione finanziaria (principalmente aumentando la leva finanziaria) e cambi nella gestione, e attuando cambiamenti operativi e strategici. I fondi di *private equity* sono stati anche coinvolti in acquisizioni di grandi aziende pubbliche. L'acquisizione da parte di 3G Capital di Heinz e Kraft

---

<sup>506</sup> Cfr., ad esempio, N. Bloom, J. Van Reenen e E. Brynjolfsson, *Good Management Predicts a Firm's Success Better Than It, R&D, or Even Employee Skills*, in «Harvard Business Review», 19 aprile 2017; J. Dowdy e J. Van Reenen, *Why Management Matters for Productivity*, in «McKinsey Quarterly», settembre 2014, pp. 147-150.

<sup>507</sup> Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, cit.

è indicativa della potenziale crescita dei profitti che gli interventi di ristrutturazione possono ottenere ([quadro 13.3](#)). In media i fondi di *private equity* hanno generato rendimenti superiori a quelli del mercato azionario, anche se questa differenza si è andata assottigliando nel tempo<sup>508</sup>. È meno chiaro se i fondi di *private equity* siano in grado di generare valore in un senso più ampio; è verosimile che i guadagni per gli investitori siano stati finanziati con i costi sostenuti da impiegati, contribuenti e comunità.

La ristrutturazione può coinvolgere non soltanto singole aziende ma anche interi settori. Con la fusione di Heinz e Kraft, e i successivi tentativi di acquisizione di Unilever, 3G Capital ha mostrato l'intenzione di voler consolidare l'intero settore degli alimentari trasformati. Il ruolo di 3G nel consolidamento dell'intero settore mondiale della birra attorno al gruppo Anheuser-Busch InBev – con una quota di mercato del 21% – rappresenta un precedente.

Per la maggior parte delle aziende multibusiness, il coinvolgimento del management di gruppo nelle decisioni strategiche e operative a livello di singola area di business è meno intrusivo rispetto a quello previsto dalla ristrutturazione. Le aziende diversificate che hanno storicamente ottenuto risultati finanziari superiori tendono ad avere una stretta comunicazione e collaborazione tra il livello della singola attività e i responsabili del gruppo.

- ExxonMobil è stata l'azienda petrolifera più redditizia al mondo negli ultimi cinquant'anni. Al cuore della sua rinomata disciplina finanziaria, dell'acume strategico e dell'efficacia operativa vi è un sistema gestionale che combina una rigorosa implementazione di procedure operative e finanziarie al livello di gruppo, una stretta relazione tra i presidenti di ciascuna delle 10 aree di business globali e i membri del comitato direttivo, formato da cinque persone, e una potente cultura aziendale descritta come «implacabile», «spietata», «texana» e «settaria»<sup>509</sup>.

---

<sup>508</sup> Cfr. H. MacArthur, *Global Private Equity Report 2017*, Bain & Company, 27 febbraio 2017.

<sup>509</sup> Cfr. S. Coll, *Private Empire: ExxonMobil e American Power*, New York, Penguin, 2012.

- Danaher Corporation crea valore per le sue 27 aziende sussidiarie nel campo delle scienze della vita, della cura dentale e dei sistemi ambientali attraverso l'applicazione del suo *Danaher Business System*, che «guida ciò che facciamo, misura quanto bene lo facciamo, offre alternative per fare ancora meglio» e «definisce ogni aspetto della nostra cultura e della nostra performance»<sup>510</sup>. Questo sistema combina la produzione snella e i miglioramenti continui di Toyota, il ricorso estensivo a misure di performance rigidamente monitorate e l'impegno, quasi un punto d'onore, a usare l'innovazione per risolvere i problemi dei clienti<sup>511</sup>.
- Kering, il gruppo di moda e del lusso che include Gucci, Bottega Veneta, Yves St. Laurent, Puma e altri marchi ha un centro direttivo che, da un lato, cerca di alimentare la creatività e diffondere i valori aziendali (quali la sostenibilità ambientale, la parità di genere e lo sviluppo di talenti differenti) e, dall'altro, attua un attento monitoraggio della performance, avvicendando, all'occorrenza, gli amministratori delegati e i direttori creativi delle sussidiarie<sup>512</sup>.

L'aspetto negativo del coinvolgimento diretto del gruppo nelle decisioni a livello di singola area d'attività è dato dal fatto di poter compromettere l'autonomia e la motivazione dei responsabili di queste attività. Amministratori delegati particolarmente autoritari e interventisti possono ottenere grande successo (come nel caso di Steve Jobs per Apple) o grande insuccesso (come nel caso di Carly Fiorina per Hewlett-Packard). È certamente innegabile, in ogni caso, la propensione di queste figure ad accentuare l'iniziativa e il processo decisionale, e ciò può avere un effetto indesiderato sulla reattività e l'adattabilità dell'organizzazione nel suo insieme. Una

---

<sup>510</sup> Danaher, *Danaher Business System*, <https://www.danaher.com/how-we-work/danaher-business-system> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>511</sup> Cfr. J. Fox, *What Makes Danaher Corp. Such a Star?*, in «Bloomberg Opinion», 19 maggio 2015, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2015-05-19/what-makes-danaher-corp-such-a-stock-market-star-> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>512</sup> Cfr. A. Shipilov e F. Godart, *Luxury's Talent Factories: How Companies Like Lvmh, Kering, and Richemont Groom Designers and Managers*, in «Harvard Business Review», giugno, 2015, pp. 98-104.

sfida cruciale nella gestione dell’impresa diversificata è la progettazione di un sistema di gestione che permetta ai manager delle aree d’attività di beneficiare dell’esperienza e della prospettiva dei manager di gruppo supportando il loro spirito d’iniziativa e la loro motivazione e sfruttando la loro conoscenza superiore della propria area di attività. Esistono due sistemi di gestione che possono essere d’aiuto in questo: i sistemi di pianificazione strategica e i sistemi di gestione del risultato e del controllo finanziario.

### **QUADRO 13.3.**

#### **3G Capital ristruttura Heinz-Kraft**

3G Capital è una *private equity* con sede in Brasile fondata nel 2004. Nel 2013 ha creato una partnership con Berkshire Hathaway per acquisire Heinz, azienda americana di trasformazione degli alimenti, che due anni dopo si sarebbe fusa con Kraft Food. Tra il 2013 e il 2017 Heinz-Kraft è stata sottoposta a importanti stravolgimenti operativi e organizzativi. Inizialmente, 3G è intervenuta avvicendando i manager. In un solo giorno 3G ha licenziato 11 dei 12 top manager di Heinz; anche 10 top manager di Kraft sono stati prontamente rimossi. In quest’ultima realtà le misure volte a tagliare i costi variavano dall’essere puramente simboliche – eliminare i frigobar negli uffici, vendere i jet aziendali, richiedere a tutti gli impiegati di viaggiare in classe economica – all’essere sostanziali – chiudere 7 stabilimenti in Nord America, eliminare circa 2.600 posti di lavoro e vendere il campus aziendale di Chicago. La chiusura degli stabilimenti e i licenziamenti indussero il governo e i sindacati a concedere favori: municipalità e stati offrirono a Heinz-Kraft incentivi per non chiudere gli stabilimenti e i sindacati fecero qualche concessione sui salari e sulle condizioni contrattuali. I processi gestionali di 3G includono il cosiddetto «bilancio a base zero», consistente nel giustificare ogni voce di spesa nel relativo periodo contabile, in obiettivi annuali trasparenti e misurabili per ogni dipendente e in avanzamenti rapidi di carriera per giovani talentuosi.

L’impatto sulla redditività è stato notevole: nel 2017 il margine operativo di Heinz-Kraft era del 30%, il doppio di quello del

2012, e di molto superiore a quello di concorrenti del calibro di General Mills, Campbell Soup, Kellogg, Unilever e Nestlé. Nel 2017 il tentativo di acquisizione di Unilever da parte di 3G ha reso i rivali di Heinz-Kraft particolarmente consapevoli della loro vulnerabilità, inducendoli ad attuare politiche di taglio dei costi per non far crollare il prezzo delle loro azioni.

*Fonte:* S. Daneshkhu, L. Whipp e J. Fontanella-Khan, *The Lean and Mean Approach of 3G Capital*, in «Financial Times», 8 maggio 2017; *Buy. Squeeze. Repeat. Kraft Heinz's Recipe for Global Food Domination*, in «Fortune», 1° febbraio 2017.

### **13.4.2 Il sistema di pianificazione strategica**

Nella maggior parte delle imprese diversificate dapprima il centro direttivo stabilisce gli obiettivi e le priorità generali dell'azienda e poi, all'interno di queste linee guida, le singole unità di business sviluppano le loro strategie. Al top management spetta poi il compito di valutare, rettificare, approvare e infine integrare le proposte. La sfida consiste nel pianificare un processo di formulazione della strategia che permetta di conciliare un processo decisionale decentrato, necessario per garantire la flessibilità, la capacità di reazione e un senso di appartenenza a livello di unità di business, con l'abilità dell'alta dirigenza applicare le proprie conoscenze, la propria lungimiranza e la propria responsabilità nei confronti degli azionisti e degli altri portatori di interessi. I successi di General Electric, ExxonMobil, Siemens e Unilever sono accomunati da un sistema di gestione strategica che supporta un alto grado di autonomia decisionale a livello di attività, motiva i leader a raggiungere risultati superiori, condivide conoscenza tra le singole aree di business e il gruppo, e concilia iniziativa decentrata e controllo accentratato. Il tipico ciclo di pianificazione strategica è descritto nel [capitolo 6 \(par. 1.1\)](#).

**Critiche alla pianificazione strategica.** Fin dai primi anni '80 la pianificazione strategica è stata subissata di critiche. Nel [capitolo 1](#) si è visto come Henry Mintzberg sostenesse che la pianificazione strategica formalizzata e imposta dall'alto è inefficace in quanto separa la formulazione della strategia dalla sua implementazione e non tiene conto dell'incertezza e del

bisogno di flessibilità e creatività. Tali limiti possono spiegare come mai tante grandi aziende formulano la loro strategia al di fuori del sistema di pianificazione strategica. Michael C. Mankins e Richard Steele, due consulenti di Marakon, osservano che le rigidità dei cicli di pianificazione formale implicano che «i top manager [...] prendono le decisioni che veramente determinano le strategie delle loro aziende [...] generalmente *ad hoc* e al di fuori del processo di pianificazione, in assenza di un'analisi rigorosa o di un dibattito costruttivo»<sup>513</sup>. La critica di Mintzberg circa la separazione tra formulazione e implementazione della strategia è rafforzata da diversi studi che mostrano come le defezioni nei processi di esecuzione della strategia rappresentino la sfida più grande che il top management deve affrontare<sup>514</sup>.

**Miglioramenti ai sistemi di pianificazione strategica.** Le proposte per aumentare l'efficacia dei processi di pianificazione strategica di grandi aziende diversificate si sono concentrate su tre tipi di iniziative.

1. Focalizzarsi sulle questioni strategiche critiche. Richard Rumel osserva che:

Una strategia è una via attraverso una difficoltà, un approccio per superare un ostacolo, una risposta a una sfida. Se la sfida non è ben definita, allora diventa difficile o impossibile valutare la qualità della strategia [...] se fallisci nell'identificare e nell'analizzare gli ostacoli, allora non hai alcuna strategia. Invece, puoi avere un obiettivo di ampio respiro, o un budget, o una lista di cose che vorresti accadessero<sup>515</sup>.

2. I consulenti di McKinsey sostengono che si debba iniziare il processo strategico «identificando in maniera deliberata e consapevole le questioni strategiche che in futuro impatteranno di più sulla performance»<sup>516</sup>. Un problema

---

<sup>513</sup> M.C. Mankins e R. Steele, *Stop Making Plans; Start Making Decisions*, in «Harvard Business Review», gennaio, 2006, pp. 76-84 (p. 78).

<sup>514</sup> Cfr. D. Sull, R. Homkes e C. Sull, *Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It*, in «Harvard Business Review», marzo, 2015, pp. 58-66.

<sup>515</sup> R. Rumelt, *The Perils of Bad Strategy*, in «McKinsey Quarterly», giugno, 2011.

<sup>516</sup> R. Dye e O. Sibony, *How to Improve Strategic Planning*, in «McKinsey Quarterly», agosto, 2007, pp. 40-48 (p. 42).

fondamentale, secondo Bain & Company, è che le questioni strategiche sono messe in ombra dall'importanza riposta nel raggiungimento degli obiettivi finanziari. Le aziende che sono riuscite a separare lo sviluppo della strategia dalla pianificazione del bilancio hanno obiettivi più ambiziosi e ispirati e compiono scelte più chiare in merito a dove competere e come vincere<sup>517</sup>.

3. *Adattare la pianificazione strategica per rispondere ai bisogni specifici dell'azienda.* Aziende differenti hanno a che fare con decisioni strategiche e con contesti decisionali differenti che richiedono processi di pianificazione strategica differenti. Aziende in settori maturi e relativamente stabili come quelli della trasformazione degli alimenti, dei macchinari per il movimento terra e delle compagnie aeree possono utilizzare i sistemi di pianificazione strategica tradizionali che tengono conto dei soli cambiamenti incrementali e utilizzano obiettivi di performance quantitativi. Aziende del settore dell'e-commerce e di quello informatico hanno bisogno di sistemi di pianificazione strategica che inducano a fare attenzione a quelle tecnologie e a quei modelli di attività che possono distruggere il loro business. I cicli di pianificazione strategica delle aziende devono quindi andare incontro ai bisogni specifici del loro business. Secondo McKinsey le unità di business i cui risultati sono soddisfacenti e che sono inserite in un ambiente stabile non necessitano di una revisione completa della strategia a cadenza annuale. Di contro, imprese che si trovano in settori che cambiano velocemente devono rivedere le proprie strategie di continuo<sup>518</sup>.
4. *Sistematizzare l'esecuzione strategica.* L'efficacia nell'esecuzione della strategia deve andare oltre la disciplina contabile. Per introdurre un collegamento più stretto fra la pianificazione strategica e la gestione operativa, Larry Bossidy e Ram Charan suggeriscono l'uso delle *pietre miliari* (*milestones*) – azioni specifiche o obiettivi di performance da

---

<sup>517</sup> Cfr. M. Judah, D. O'Keeffe, D. Zenher e L. Cummings, *Strategic Planning that Produces Real Strategy*, Bain & Company, 10 febbraio 2016.

<sup>518</sup> Cfr. Dye e Sibony, *How to Improve Strategic Planning*, cit

raggiungere a date prestabilite – che possono «introdurre la realtà in un piano strategico»<sup>519</sup>. Come osservato nel [capitolo 2](#), anche la *balanced scorecard* è una tecnica utile per tradurre la strategia in specifici obiettivi funzionali e operativi per le diverse parti dell’organizzazione.

Estendendo questo approccio, Kaplan e Norton hanno proposto di usare *mappe strategiche* per rappresentare le relazioni esistenti fra azioni strategiche e obiettivi complessivi<sup>520</sup>. Per essere efficaci gli obiettivi di performance devono essere incorporati nella gestione delle risorse umane, in modo tale che le metriche di valutazione e gli incentivi di compensazione riflettano gli obiettivi strategici. Rendere più stretto il collegamento tra pianificazione strategica e implementazione richiede che le unità di pianificazione strategica assumano un ruolo più ampio. Kaplan e Norton raccomandano alle aziende di promuoverle al rango di *uffici di gestione della strategia*, responsabili non solo del ciclo annuale di pianificazione strategica, ma anche della supervisione dell’esecuzione dei piani strategici<sup>521</sup>.

### **13.4.3 Gestione dei risultati e controllo finanziario**

La maggior parte delle imprese che operano in più business adotta un duplice processo di pianificazione:

- a. la pianificazione strategica si preoccupa dei risultati di medio e lungo periodo;
- b. la pianificazione e il controllo finanziari si concentrano sui risultati entro un orizzonte temporale di due anni.

Generalmente il primo anno del piano strategico include la pianificazione finanziaria per l’anno entrante con un budget operativo e degli obiettivi strategici in termini di quota di mercato, crescita dell’output, introduzione di nuovi prodotti e livelli di occupazione, spesso espressi come specifiche pietre

---

<sup>519</sup> L. Bossidy e R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York, Crown Business, 2002, pp. 197-201; trad. it. *Execution. Dal progetto alla realizzazione: la capacità della concretezza*, Milano, Sperling & Kupfer, 2004.

<sup>520</sup> Cfr. R.S. Kaplan e D.P. Norton, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, in «Harvard Business Review», settembre, 2000, pp. 167-176.

<sup>521</sup> Cfr. Idd., *The Office of Strategy Management*, in «Harvard Business Review», ottobre, 2005, pp. 72-80.

miliari strategiche. I piani annuali sono approvati congiuntamente dai responsabili di gruppo e delle aree di business, vengono monitorati su base mensile o trimestrale per evidenziare in anticipo deviazioni dall'obiettivo di performance. Al termine di ciascun anno finanziario questi piani vengono giudicati e valutati nel corso di incontri di discussione dei risultati tra i manager delle aree di business e quelli di gruppo. I bilanci relativi alle spese capitali tendono ad avere un orizzonte temporale più esteso, arrivando a una durata che va dai tre ai cinque anni, coincidente con l'intero periodo di pianificazione strategica.

Le aziende con sistemi manageriali fortemente orientati al raggiungimento di ambiziosi obiettivi finanziari e operativi utilizzano di solito robusti incentivi a livello individuale per creare un contesto molto motivante per i manager di divisione. L'istituzione di una cultura votata al raggiungimento dei risultati richiede di concentrare in maniera ininterrotta l'attenzione su alcuni obiettivi di performance monitorabili nel breve periodo. L'amministratore delegato di Pepsi, Indra Nooyi, ha osservato: «Siamo un'azienda estremamente concentrata sugli obiettivi. Dedichiamo infatti molto tempo all'individuazione di questi ultimi e i nostri dipendenti reagiscono alla sfida di raggiungerli. Quando non ci riescono non abbiamo neanche bisogno di dargli una strigliata: ci pensano da soli»<sup>522</sup>.

In settori in cui l'orizzonte temporale degli investimenti e il tempo intercorrente tra la decisione strategica e i suoi effetti sono più lunghi, la sfida per conciliare obiettivi di breve e medio termine con risultati di lungo termine è più ardua. Il sistema di gestione della performance di Bp, la compagnia britannica del petrolio, è stato identificato come un elemento critico nei tragici incidenti nella sua raffineria di Texas City e sulla piattaforma di estrazione Deepwater Horizon ([quadro 13.4](#)).

---

<sup>522</sup> Cfr. Tuck School of Business, Ceo Speaker Series, 23 settembre 2002.

## **QUADRO 13.4.**

### **La gestione della performance di Bp**

Durante la guida di John Browne (amministratore delegato dal 1995 al 2007), Bp è diventata l'azienda più decentralizzata, imprenditoriale e attenta al risultato del settore. La filosofia di gestione di Browne enfatizzava tre principi:

- Bp opera in maniera decentralizzata, lasciando ai responsabili delle unità di business individuali (come i manager delle raffinerie) grande libertà nella gestione degli affari e responsabilizzandoli rispetto al raggiungimento dei risultati;
- il gruppo fornisce supporto e assistenza alle unità di business attraverso varie funzioni, reti e team professionali;
- Bp si affida alla contrattazione individuale per motivare le persone.

L'amministratore delegato era responsabile della presentazione del piano di gruppo quinquennale e annuale al consiglio d'amministrazione perché venisse approvato. Nei piani di gruppo obiettivi, misure e pietre miliari sono trasmessi ai piani operativi di ciascun segmento, funzione e area geografica. Gli stessi obiettivi e le stesse misure erano riflessi nei contratti individuali in cui erano specificati i risultati. Questo genere di contratto descriveva i principali risultati e le pietre miliari da raggiungere nell'anno per il dipendente. I bonus annuali erano determinati sulla base del progresso del dipendente rispetto agli obiettivi e alle pietre miliari specificate nel contratto. Tali contratti costituivano il meccanismo chiave per tradurre i piani annuali in impegno effettivo da parte dei dipendenti. I contratti basati sul risultato stabilivano obiettivi di natura finanziaria, operativa, strategica e relativa all'Hse (salute, sicurezza e ambiente) di alto livello, ma non così alto da non poter essere raggiunti.

*Fonte: Bp, The Report of the Bp U.S. Refineries Independent Safety Review Panel, gennaio, 2007.*

#### **13.4.4 Pianificazione strategica e controllo della performance: approcci alternativi**

Anche se molte aziende implementano i loro piani strategici fissando obiettivi di performance, in ultima analisi piani strategici e obiettivi di performance sono due meccanismi di

controllo alternativi. La pianificazione strategica consiste nell'esercitare il controllo centrale del gruppo sulle decisioni strategiche delle singole attività. La gestione della performance, d'altro canto, implica di stabilire degli obiettivi di risultato che le singole attività devono raggiungere, lasciando ai manager la libertà di compiere le scelte necessarie per il raggiungimento del livello di performance richiesto.

La differenza tra i due approcci riguarda la distinzione tra controllo di input e di output. Un'azienda può controllare gli input della strategia (le decisioni) o l'output della strategia (la performance). Nonostante la maggior parte delle aziende usi una combinazione di entrambi, esiste un trade-off tra input e output: una quantità maggiore dell'uno implica una quantità minore dell'altro. Se la direzione del gruppo controlla eccessivamente le decisioni prese a livello di divisione, deve accettarne gli effetti in termini di risultato. Di contro, se la direzione del gruppo impone obiettivi di performance rigorosi, deve lasciare ai manager divisionali la libertà di prendere le decisioni necessarie per raggiungerli.

Questo implica che le imprese, nella progettazione dei propri sistemi di controllo aziendale, devono individuare un punto di equilibrio fra pianificazione strategica e controllo finanziario.

Questa distinzione è stata esplicitata da Goold e Campbell nel loro studio sui sistemi di gestione delle imprese britanniche<sup>523</sup>.

Le aziende a pianificazione strategica si concentravano sullo sviluppo delle proprie attività nel lungo termine e le loro sedi centrali erano molto coinvolte nella pianificazione delle singole aree. Le aziende a controllo finanziario erano caratterizzate da manager di gruppo focalizzati sul controllo finanziario di breve periodo e su una rigida supervisione della performance finanziaria rapportata a obiettivi ambiziosi, ma poco coinvolti nella formulazione della strategia delle aree operative, che veniva lasciata ai dirigenti delle divisioni o delle unità di business. La Tabella 13.1 riassume le principali caratteristiche dei due stili.

---

<sup>523</sup> Cfr. M. Goold e A. Campbell, *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Oxford, Blackwell, 1987.

	Pianificazione strategica	Controllo finanziario
Formulazione della strategia di business	Le sedi centrali di aree di business e di gruppo formulano congiuntamente la strategia. Il quartier generale coordina le strategie delle diverse aree di business	La strategia è formulata a livello di business. La direzione è molto reattiva ma offre scarso contributo al coordinamento
Controllo dei risultati	In prevalenza obiettivi strategici con orizzonte a medio e lungo termine	I budget finanziari stabiliscono gli obiettivi annuali per il Roi e per altre variabili finanziarie con controlli mensili e trimestrali
Vantaggi	Efficace nel gestire <i>a)</i> collegamenti fra aree di business, <i>b)</i> innovazione, <i>c)</i> posizionamento competitivo nel lungo periodo	L'autonomia delle aree di business incoraggia iniziativa, reattività e sviluppo di leader divisionali
Svantaggi	Perdita di autonomia e iniziativa a livello divisionale. Tende a indurre un punto di vista unificato sulla strategia. Resistenza all'abbandono di una strategia fallimentare	L'obiettivo di breve periodo scoraggia l'innovazione e lo sviluppo a lungo termine. Condivisione limitata di risorse e competenze fra le diverse aree
Stile adatto a	Aziende con un numero limitato di aree di business strettamente collegate. Nei settori in cui sono importanti tecnologia e competizione e in cui i progetti sono grandi e a lungo termine	Aziende con molte aree di business collocate in un'ampia gamma di settori e con limitati collegamenti fra di esse. Questo approccio funziona meglio in settori maturi e tecnologicamente stabili nei quali i progetti d'investimento sono relativamente piccoli e di breve periodo
Esempi nel Regno Unito	Bp, BpC, Cadbury Schweppes, Lex Group, Stc, United Biscuits	Hanson, Btr, General Electric Company, Ferranti, Tarmac

Tabella 13.1. Caratteristiche dei diversi stili di gestione strategica.

Fonte: Adattato da M. Goold e A. Campbell, *Strategies and Styles*, Oxford, Blackwell, 1987.

Con il passare del tempo, è stata osservata la tendenza da parte delle imprese a utilizzare sempre più il controllo finanziario per la gestione dei propri affari. Ciò è avvenuto anche in settori caratterizzati da alta intensità di capitale e ritorni su orizzonti temporali molto lunghi, come il settore petrolifero, in cui la pianificazione strategica è diventata sempre più orientata verso obiettivi finanziari di breve e medio termine<sup>524</sup>. Dalla crisi finanziaria del 2008-2009, tuttavia, si è diffuso un ampio scetticismo rispetto alla massimizzazione del valore per l'azionista nel breve termine. Rimane da vedere se ciò porterà a

<sup>524</sup> Cfr. R.M. Grant, *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors*, in «Strategic Management Journal», vol. 24, n. 6, 2003, pp. 491-517.

una maggiore attenzione nei confronti dei processi di pianificazione strategica di medio e lungo termine.

### **13.5 La gestione del cambiamento in presenza di più aree di attività**

Nel corso del tempo le priorità del top management dei gruppi industriali sono cambiate, con importanti ricadute sulla gestione strategica delle imprese diversificate. Durante le ultime due decadi del XX secolo il passaggio è stato chiaro: dalla crescita alla creazione di valore per gli azionisti. Come risultato si sono avute ristrutturazioni di grandi gruppi industriali diversificati attraverso l'esternalizzazione e la rifocalizzazione delle attività. Nel XXI secolo, in particolare a seguito della crisi finanziaria del 2008-2009, la sfida più grande sarà quella di ottenere una maggiore reattività al cambiamento esterno e accelerare il ritmo dell'evoluzione organizzativa.

Il crescente disincanto nei confronti del modello di massimizzazione del valore per gli azionisti, la diminuzione dei rendimenti associati al contenimento dei costi e la necessità di creare nuove fonti di valore per il gruppo hanno indotto a riconsiderare in profondità le strategie *corporate* delle imprese diversificate.

Le grandi aziende di questo tipo hanno tentato sempre più di identificare opportunità di innovazione, di sviluppo di nuovi prodotti e di sfruttamento di nuove e più sofisticate forme di collegamenti sia fra le attività interne sia esternamente con le altre imprese. I vertici dei gruppi si sono preoccupati sempre meno del problema del controllo, concentrandosi sempre più sulla sfida relativa alla creazione di valore all'interno e fra le singole aree d'attività.

L'uso del termine «società madre» (*parenting*; ma anche quello di «capogruppo») riflette proprio la maggiore importanza data allo sviluppo di gruppo e alla ricerca di nuove fonti di valore. Per il top management a livello di gruppo una delle sfide più ardue è quella di agevolare l'adattamento ai cambiamenti delle grandi aziende diversificate. I quadri 13.5 e 13.6 illustrano come i centri direttivi di Ibm e Samsung Electronics abbiano costruito tale capacità di adattamento. Queste due aziende, insieme ad altri

eccellenti esempi di reattività ai cambiamenti dell’ambiente economico – come Microsoft, Siemens, Philips, Haier e Johnson & Johnson –, indicano tre possibilità per stimolare l’adattamento di gruppo.

- *Contrastare l’inerzia:* come osservato nel [capitolo 8 \(par. 2\)](#), le organizzazioni resistono al cambiamento. Le aziende diversificate, in virtù della loro maggiore complessità, sono soggette più di altre a inerzia organizzativa. Questo fenomeno si manifesta nella difficoltà delle imprese a riallocare le risorse tra diverse attività in risposta a un cambiamento esterno e nelle differenze di performance interne. Le aziende diversificate non tendono solo a mantenere uguali le spese in capitale delle loro singole aree d’attività di anno in anno, ma sono anche inclini a mantenere uguali quelle tra le diverse attività<sup>525</sup>. E questo nonostante le aziende che hanno effettuato grandi riallocazioni abbiano ottenuto risultati migliori rispetto a quelle che non l’hanno fatto<sup>526</sup>.
- *Tensione adattiva:* Jack F. Welch, amministratore delegato e *chairman* di General Electric dal 1981 al 2001, ha creato un sistema di gestione del gruppo in cui il processo decisionale era delegato ai manager delle aree d’attività e il livello di attenzione interno agiva da deterrente per l’incuria e stimolava la reattività al cambiamento e una tensione costante al miglioramento dei risultati. Il ruolo dell’amministratore delegato come catalizzatore del cambiamento e promotore di performance eccezionali è esemplificato dallo stile di leadership di Steve Jobs di Apple e di Jeff Besoz di Amazon.
- *Istituzionalizzare il cambiamento strategico:* come notato in precedenza, i sistemi di pianificazione strategica delle aziende sono di rado fonte di grandi iniziative strategiche: normalmente l’impulso per dare una nuova direzione strategica di grande portata avviene al di fuori dei processi

---

<sup>525</sup> Cfr. D. Bardolet, C.R. Fox e D. Lovallo, *Corporate Capital Allocation: A Behavioral Perspective*, in «Strategic Management Journal», vol. 32, n. 13, 2011, pp. 1465-1483.

<sup>526</sup> Cfr. S. Hall, D. Lovallo e R. Musters, *How to Put Your Money Where Your Strategy Is*, in «McKinsey Quarterly», marzo, 2012.

di formulazione strategica formali. Il caso di Ibm mostra che i sistemi di pianificazione strategica possono essere riprogettati per considerare i cambiamenti esterni e rispondere alle opportunità che questi offrono: in altre parole, costruire *competenze dinamiche* a livello di gruppo.

- *Sviluppo di nuove attività*: la compressione dei cicli di vita del settore implica che le aziende diversificate sono sempre più sotto pressione per rinnovare i propri portafogli d'attività. Le barriere che ostacolano l'uscita da settori maturi e in declino risiedono principalmente nella dimensione psicologica e politica dell'organizzazione: quando un'azienda decide di lasciare un settore, la dismissione è generalmente apprezzata dal mercato azionario (ad esempio, la vendita da parte di General Electric della divisione elettrodomestici o la decisione di Hewlett-Packard di creare uno *spin-off* con la propria area Pc e stampanti). Lo sviluppo di nuove attività è una sfida più grande. Poche aziende sono capaci di costruire intere aree d'attività partendo da nuovi prodotti (ad esempio, 3M), nuove tecnologie (ad esempio, Google e Amazon) o nuove iniziative imprenditoriali (ad esempio, il gruppo Virgin). Alcune aziende creano *incubatori aziendali* per far crescere nuove start-up, come GameChanger di Royal Dutch Shell e Area 120 di Google<sup>527</sup>.
- *Iniziative di sviluppo di grandi dimensioni decise dal top management*: in questo volume si è discusso molto del ruolo chiave dell'intento strategico – obiettivi strategici *top-down* – nel dare unità e motivazione ai membri dell'organizzazione. In alcune aziende il collegamento tra l'intento strategico e progetti e programmi specifici si è rivelato un potente mezzo di sviluppo aziendale. L'ascesa di Samsung Electronics a più grande azienda di elettronica al mondo è avvenuta sfruttando un piccolo numero di progetti di sviluppo enormemente ambiziosi su cui c'è stato un massiccio impiego di finanza, talento e impegno.

---

<sup>527</sup> Cfr. Shell, *Shell GameChanger*, <https://www.shell.com/energy-and-innovation/innovating-together/shell-gamechanger.html>.

Adattarsi a circostanze che cambiano richiede anche senso del tempo. L'ex amministratore delegato di Intel, Andy Grove, ha sottolineato l'importanza del ruolo dei top manager nell'identificare e reagire ai **punti di flesso strategici**, situazioni in cui cambiamenti repentini dell'ambiente concorrenziale dell'impresa richiedono una riformulazione radicale della strategia. Per Intel punti di flesso cruciali sono stati: la transizione dai chip Dram ai microprocessori, la decisione di focalizzarsi sulla serie di microprocessori *x86* e la decisione nel 1994 di sostituire i chip *Pentium* difettosi al costo di 475 milioni di dollari<sup>528</sup>.

Infine, la gestione del cambiamento in grandi organizzazioni richiede anche la capacità di rassicurare le persone e dare loro la sicurezza necessaria per lanciarsi in territori inesplorati. Alcune delle aziende che hanno avuto maggiore successo nell'adattarsi al cambiamento – Ibm, Philips, 3M e Hsbc – l'hanno fatto prestando grande attenzione alla propria identità e alle proprie tradizioni. La creazione di un senso d'identità è una sfida più grande per quelle aziende che operano su diverse attività rispetto alle aziende la cui identità è strettamente connessa al prodotto offerto (McDonald's o De Beers). Va oltre la «relatività strategica» e la «logica dominante» e comprende visione, missione, valori e principi. Ad esempio, la multinazionale francese Danone è cambiata molte volte prima di emergere definitivamente nel XXI secolo come azienda di prodotti lattiero-caseari e alimenti per bambini; eppure ha mantenuto una certa continuità grazie al suo impegno nell'aderire ad una serie di principi di gestione che enfatizzano il benessere dei dipendenti e la responsabilità sociale d'impresa<sup>529</sup>.

### QUADRO 13.5.

#### La riformulazione della pianificazione strategica di Ibm

Ibm è una meraviglia dell'evoluzione. È passata con successo dal produrre macchine di tabulazione ai computer *mainframe*, ai

---

<sup>528</sup> Cfr. R.A. Burgelman e A. Grove, *Strategic Dissonance*, in «California Management Review», vol. 38, n. 2, 1996, pp. 8-28.

<sup>529</sup> Cfr. R.M. Grant e A. Amodio, *Case 21. Danone: Strategy Implementation in an International Food and Beverage Company*, in R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, VIII ed., New York, Wiley, 2012, pp. 727-745.

personal computer, alle tecnologie dell'informazione connesse in rete, al *cloud computing*. Nel corso degli ultimi due decenni si è anche trasformata da impresa di produzione di hardware ad azienda di software e servizi. Sotto la guida degli ultimi tre amministratori delegati, il ritmo dell'evoluzione di Ibm è aumentato, assistito dai suoi processi di formulazione e implementazione strategica.

Durante la gestione di Lou Gerstner e Sam Palmisano, Ibm ha riformulato il proprio sistema di pianificazione strategica su quei processi che permettono di identificare e rispondere a opportunità e minacce emergenti. Il modello di leadership strategica di Ibm consiste in sistemi per individuare nuove opportunità:

- il team responsabile della tecnologia si riunisce ogni mese per valutare le tecnologie emergenti e il loro potenziale di mercato;
- il team responsabile della strategia, formato da una sezione trasversale di manager, responsabili strategici e manager funzionali, si incontra ogni mese per rivedere le strategie delle unità di business e consigliare nuove iniziative;
- Il team che si occupa dell'integrazione e dei valori comprende 300 addetti selezionati dal top management. Il team è responsabile per le iniziative globali chiamate «carte vincenti», che coinvolgono diverse divisioni di Ibm;
- team *ad hoc* conducono «immersioni profonde» per esplorare specifiche opportunità o questioni, spingendosi anche a formulare raccomandazioni per l'entrata in una nuova area d'attività o l'uscita da una particolare area tecnologica o prodotto di mercato.

Le iniziative che scaturiscono da questi processi sono poi portate avanti attraverso tre principali modalità.

**1.** le *opportunità di business emergenti* sono processi di sviluppo di attività che proteggono le nuove iniziative di business dal rigore finanziario riservato a progetti più convenzionali. Tali processi sono stati avviati per sviluppare applicazioni Linux, calcolo autonomo, *blade servers*, media digitali, processi di rete e scienze della vita;

**2.** i *forum di leadership strategica* sono workshop di 3 o 5 giorni facilitati dal Global Executive and Organizational Capability Group di Ibm. Il loro scopo è trasformare iniziative strategiche in piani d'azione e occuparsi di questioni di strategia urgenti, come può essere il mancato raggiungimento di risultati soddisfacenti, in specifiche aree d'attività. Vengono avviati da un manager esperto e supervisionati da un team che si occupa della strategia;

**3.** il *fondo d'investimento di gruppo* finanzia nuove iniziative identificate dal team responsabile dell'integrazione e dei valori o dal team responsabile delle opportunità di business emergenti.

Fonte: J.B. Harreld, C.A. O'Reilly e M.L. Tushman, *Dynamic Capabilities at Ibm: Driving Strategy into Action*, in «California Management Review», vol. 49, n. 4, 2007, pp. 21-47.

#### **QUADRO 13.6.**

#### **Samsung Electronics: iniziative «top-down» che guidano lo sviluppo di gruppo**

Samsung è la più grande *chaebol* – insieme di aziende collegate da azionisti incrociati e controllate dalla famiglia fondatrice – coreana. Il gruppo Samsung comprende 83 aziende, di cui la più grande è Samsung Electronics, l'azienda di elettronica che vende di più al mondo. A capo del gruppo Samsung c'è Lee Kun-hee, direttore di Samsung Electronics, figlio del fondatore Lee Byung-chull e padre di Jay Y. Lee, presidente di Samsung Electronics.

L'ascesa di Samsung Electronics è il risultato di una serie di ambiziose iniziative di gruppo – focalizzate, di lungo termine e frutto di un intenso sforzo profuso dal top management – e di investimenti di capitale. Nel 1982 Samsung Electronics decise di diventare leader mondiale nei dispositivi di memoria, cosa che realizzò nel 1992 con i chip Dram (*Dynamic Random Access Memory*). Nel 2004 cominciò a concentrare i propri investimenti nel settore dei semiconduttori per le memorie flash, divenendo anche in quest'area leader globale. Tra il 2000 e il 2009 si è affermata divenendo il più grande produttore mondiale di batterie per dispositivi digitali mobili e, in modo simile, di televisori a schermo piatto.

Questi successi hanno presupposto un massiccio impiego di risorse in tecnologia (Samsung ottiene più brevetti rilasciati negli

Stati Uniti di qualunque altra azienda, eccetto Ibm), attività di manifattura (Samsung ha costruito il più grande complesso di fabbricazione al mondo per la produzione di semiconduttori), progettazione (ha creato centri di progettazione in cinque città del mondo), più il marchio Samsung. Tale mobilitazione di risorse è stata sostenuta da una cultura e da pratiche di lavoro che supportano alti livelli di coordinamento e impegno. La cultura di Samsung è rafforzata da numerose storie di sforzo straordinario, compresa la costruzione di una strada di 4 km in un solo giorno per permettere alla prima fabbrica di circuiti integrati di Samsung di aprire in tempo.

Centrale per il successo di Samsung nell'implementazione di queste ambiziose iniziative di gruppo è un nuovo processo di sviluppo di prodotto che permette alle squadre di sviluppatori di sfruttare la specializzazione e l'esperienza dell'azienda nel suo complesso. Nell'aprile 2009 la divisione responsabile del display della Digital Media Business di Samsung Electronics aveva appena completato il proprio lavoro su una Led Tv ad alta risoluzione quando le venne richiesto di far uscire un televisore tridimensionale ad alta definizione entro un anno. In una settimana le due task force impegnate nel progetto passarono al setaccio il sistema di test e gestione dell'errore di Samsung Electronics: questo conteneva informazioni dettagliate su ogni progetto di sviluppo del prodotto intrapreso nell'azienda, in modo da identificare il know-how presente all'interno di Samsung che potesse essere d'aiuto per la realizzazione del nuovo progetto.

Negli ultimi anni la spinta *top-down* di Samsung Electronics non ha subito rallentamenti. Nel 2010-2011 l'amministratore delegato Lee Kuh-hee ha annunciato piani decennali per costruire cinque nuove grandi aree d'attività nei pannelli solari, nell'illuminazione Led, nelle batterie elettriche per veicoli, nella biotecnologia e nelle apparecchiature medicali. Tra il 2014 e il 2018 la priorità strategica di Samsung ha riguardato la transizione da produttore di hardware a fornitore di software e di servizi, rafforzando la propria presenza nei sistemi automobilistici, nella sanità digitale e nell'automazione

industriale. Nel dicembre 2017, con l'acquisizione di Harman International, Samsung ha reso esplicita la propria intenzione di utilizzare le acquisizioni per estendere le proprie aree di business.

Fonte: *Samsung: The Next Big Bet*, in «The Economist», 1° ottobre 2011; J.I. Siegel e J.J. Chang, *Samsung Electronics*, Harvard Business School, Case n. 9-705-508, 2005 (rivisto nel 2009); K. Tae-sub, *Samsung Electronics' Knowledge Management System*, in «Korea Times», 5 ottobre 2010.

### **13.6 La governance dell'impresa diversificata**

Finora la disamina del gruppo diversificato si è concentrata sui mezzi con cui la direzione di gruppo crea valore. Ciò di cui non si è parlato risponde alla domanda: «Per chi viene creato valore?». Questo porta alla questione della governance di gruppo – il sistema con cui le aziende sono dirette e controllate – o più formalmente:

Le procedure e i processi con cui un'organizzazione è diretta e controllata. La struttura di governance di gruppo specifica la distribuzione di diritti e responsabilità tra i diversi partecipanti dell'organizzazione – come il consiglio d'amministrazione, i manager, gli azionisti e altri stakeholder – e illustra le regole e le procedure per il processo decisionale<sup>530</sup>.

La ragione per cui la governance di gruppo è importante deriva dalla separazione nelle grandi aziende della proprietà dal controllo, da cui nasce il *problema dell'agenzia*: la propensione dei manager (gli agenti) a gestire le aziende in modo da anteporre i propri interessi a quelli dei proprietari ([cap. 6, par. 2.2](#)). Nonostante la governance di gruppo sia una questione problematica per tutte le aziende in cui i proprietari non sono direttamente coinvolti nella gestione dell'azienda, è particolarmente acuta nelle grandi aziende a capitale diffuso, quasi tutte diversificate. Infatti, nelle imprese diversificate il problema dell'agenzia è aggravato dal fatto che a essere separati

---

<sup>530</sup> Oecd, *Glossary of Statistical Terms*, Paris, 2004.

non sono solo gli azionisti e i manager di gruppo, ma anche i manager di gruppo dai manager delle singole aree di business. Tre sono le questioni fondamentali della governance di gruppo rispetto alle grandi imprese diversificate da esaminare:

- a. i *diritti degli azionisti*;
- b. le *responsabilità del consiglio d'amministrazione*;
- c. il *ruolo del management di gruppo*.

### **13.6.1 I diritti degli azionisti**

La tendenza a gestire le aziende nell'interesse del senior management – il cui obiettivo principale tende a essere l'accrescimento del proprio benessere, nonché potere, influenza e status – piuttosto che nell'interesse dei proprietari è principalmente un problema delle aziende quotate dove, di norma, la proprietà è dispersa tra migliaia di azionisti. Per questo, in molti paesi, il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti riconoscendo loro il diritto di eleggere e rimuovere i membri del consiglio d'amministrazione, condividere i profitti dell'azienda, ricevere informazioni su di essa (inclusi i report finanziari) e vendere le proprie azioni.

Tuttavia, anche con queste tutele, gli incentivi a disposizione degli azionisti per esercitare i propri diritti sono deboli: se ogni azionista possiede solo una piccola parte di un'azienda e se le azioni di quell'azienda sono solo una piccola frazione del patrimonio totale dell'azionista, allora i costi per un coinvolgimento attivo sono più alti rispetto ai probabili ritorni. Gli azionisti scontenti preferiscono vendere le proprie azioni piuttosto che opporsi al team gestionale in carica. Anche l'orientamento di breve termine della maggior parte degli azionisti scoraggia l'attivismo: nel corso degli ultimi quarant'anni il tempo medio di possesso di azioni statunitensi è crollato da sette anni a sette mesi<sup>531</sup>. Durante la controversa scalata del produttore di cioccolato britannico Cadbury da parte di Kraft, circa il 30% delle azioni di Cadbury era detenuto da fondi d'investimento<sup>532</sup>.

---

<sup>531</sup> Cfr. D. Barton, *Capitalism for the Long Term*, in «Harvard Business Review», marzo, 2011, pp. 84-92.

<sup>532</sup> Cfr. D. Cadbury, *Chocolate Wars*, New York, Public Affairs, 2010.

I meccanismi per limitare il potere dell'azionista prevedono generalmente l'emissione di azioni che danno diversi diritti di voto. Ciò permette ai fondatori delle aziende e alle loro famiglie di esercitare un effettivo controllo pur possedendo una minoranza del capitale. È il caso di News International, dove Rupert Murdoch e la sua famiglia possedevano il 12% delle azioni ma controllavano il 40% dei voti. Dopo l'Opa su Facebook, Mark Zuckerberg possedeva il 18% dell'azienda ma controllava il 57% dei voti. Le azioni con diversi diritti di voto sono fondamentalmente una difesa verso scalate ostili. Manager e fondatori tendono a opporsi alle scalate, perché rischiano di perdere il proprio lavoro. Da qui l'uso di «pillole velenose» come strumenti di salvaguardia che penalizzano le scalate ostili.

### **13.6.2 Le responsabilità del consiglio d'amministrazione**

Il consiglio d'amministrazione, secondo l'*Oecd Principles of Corporate Governance*, ha la responsabilità di «assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti»<sup>533</sup>. Ciò richiede le seguenti due condizioni:

1. che i membri del consiglio agiscano in buona fede, applicando la dovuta diligenza e attenzione, nel migliore interesse dell'azienda e dei suoi azionisti;
2. che i membri del consiglio esaminino e indirizzino la strategia del gruppo, i principali piani d'azione, la gestione del rischio, i bilanci annuali e i business plan; fissino e controllino gli obiettivi di performance; supervisionino le principali voci di spesa; selezionino, controllino e stabiliscano la retribuzione dei massimi dirigenti; assicurino l'integrità dei sistemi di rendicontazione contabile e finanziaria del gruppo; supervisionino il processo di diffusione e comunicazione delle informazioni aziendali.

Esistono tuttavia alcuni ostacoli alla capacità del consiglio di esercitare un ruolo di supervisione e guida strategica.

- Il controllo del consiglio da parte dei massimi dirigenti: in molte aziende (tra cui diversi gruppi statunitensi e del

---

<sup>533</sup> Oecd, *Oecd Principles of Corporate Governance*, Paris, 2004.

Regno Unito), il gruppo dei top manager tende a far parte del consiglio, di fatto limitando la possibilità che il consiglio eserciti una funzione di supervisione indipendente. Tale sovrapposizione avviene anche quando la carica di presidente del consiglio e quella di amministratore delegato sono ricoperte dalla stessa persona, caratteristica comune a metà delle aziende statunitensi presenti nella classifica *Fortune 500*, ma meno frequente in Europa. L'evidenza mostra i vantaggi che derivano dalla separazione di queste cariche: tuttavia, è in generale più importante la competenza degli individui rispetto al proprio ruolo piuttosto che le soluzioni strutturali adottate<sup>534</sup>.

- Il consiglio è diventato un organo sempre più preoccupato da questioni di adempienza, con un conseguente affievolimento del suo ruolo di guida strategica.

Dominic Barton, direttore delle operazioni globali di McKinsey & Co., sostiene che se i consigli vogliono diventare effettivi motori di creazione di valore devono dedicare molto più tempo al loro compito, possedere esperienze settoriali più rilevanti e dotarsi di un piccolo gruppo di collaboratori<sup>535</sup>.

	<b>Amministratore delegato</b>	<b>Azienda</b>	<b>Remunerazione diretta (milioni di dollari)</b>
1	Thomas Rutledge	Charter Communications	98
2	Leslie Moonves	Cbs	69
3	Robert A. Iger	Walt Disney	41
4	David Zaslav	Discovery Communications	37
5	Robert Kotick	Activision Blizzard	33
6	Brian Roberts	Comcast	33
7	Jeffrey L. Bewkes	Time Warner	33
8	Virginia Rometty	Ibm	32
9	Leonard Schleifer	Regeneron Pharmaceuticals	28
10	Stephen Wynn	Wynn Resort	28

Tabella 13.2. Gli amministratori delegati con le remunerazioni più elevate nel 2016.

Le critiche più aspre all'attività di supervisione da parte dei consigli d'amministrazione si sono concentrate sugli schemi di retribuzione dei dirigenti. Tra il 1978 e il 2013 la retribuzione degli amministratori delegati statunitensi, aggiustata per

<sup>534</sup> Cfr. P. Hodgson, *Should the Chairman Be the Ceo?*, in «Fortune», 21 ottobre 2014.

<sup>535</sup> Cfr. D. Barton, *Capitalism for the Long Term*, in «Harvard Business Review», marzo, 2011, pp. 84-92.

l'inflazione, è aumentata del 937% rispetto al 10,2% della retribuzione media di un lavoratore nello stesso periodo<sup>536</sup>. L'aspetto paradossale è che questi enormi esborsi a favore dei massimi dirigenti sono il risultato dell'adozione di schemi di retribuzione strutturati in modo da allineare gli obiettivi del management con quelli degli azionisti, in particolare mediante la concessione di opzioni su pacchetti di azioni e il sistema di bonus che premiano la performance. Come mostra la Tabella 13.2, gli amministratori delegati più pagati non sempre sono quelli che fanno registrare rendimenti eccezionali per i propri azionisti. Lo scarso allineamento tra retribuzione dei dirigenti e valore per l'azionista risulta spesso dalla decisione di collegare la ricezione di bonus al raggiungimento di risultati nel breve termine (il che evidenzia l'incapacità di adottare soluzioni correttive sui movimenti del mercato azionario) e da uno sbilanciamento del peso degli incentivi per la creazione di valore rispetto alle sanzioni per la sua distruzione<sup>537</sup>.

### **13.6.3 Implicazioni di governance nelle strutture diversificate**

Nelle imprese diversificate le responsabilità decisionali sono distribuite tra le direzioni del gruppo e le singole attività, in genere attraverso una struttura multidivisionale. Come visto nel capitolo 6 ([quadro 6.1](#)), l'impresa multidivisionale è stata un'innovazione fondamentale nello sviluppo dell'azienda moderna. Quali sono le implicazioni di questa struttura per le governance di gruppo?

Secondo l'economista Oliver Williamson, l'ampia diffusione della struttura multidivisionale (o *M-form*) risultava dai maggiori vantaggi che offriva nella combinazione di direzione centralizzata e adattamento locale, e nel superamento dei problemi di governance di gruppo che affliggono le grandi aziende quotate<sup>538</sup>.

---

<sup>536</sup> Cfr. L. Mishel e A. Davis, *Ceo Pay Continues to Rise as Typical Workers Are Paid Less*, Economic Policy Institute, Issue Brief n. 380, 12 giugno 2014.

<sup>537</sup> Cfr. P. Bolton, J. Scheinkman e W. Xiong, *Pay for Short-Term Performance: Executive Compensation in Speculative Markets*, Nber Working Paper n. 12107, marzo, 2006.

<sup>538</sup> Cfr. O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975; Id., *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, in «Journal of Economic Literature», vol. 19, n. 4, 1981, pp. 1537-1568; trad. it. *La moderna società per azioni. Origini, evoluzione, attributi*, in Id., *L'organizzazione economica*, Bologna, Il Mulino, 1991, pp. 175-231.

La forma multidivisionale facilita la gestione a livello di gruppo in due modi.

- *Allocazione delle risorse.* In qualsiasi struttura amministrativa, l'allocazione delle risorse è un processo politico in cui il potere, la condizione sociale e il grado di influenza possono avere la meglio su considerazioni di tipo prettamente economico<sup>539</sup>. Nella misura in cui l'impresa multidivisionale è in grado di creare un mercato concorrenziale interno dove il capitale è allocato sulla base di criteri collegati alla redditività passata e attesa delle varie divisioni e, inoltre, i singoli progetti sono sottoposti a un processo di valutazione e approvazione standardizzato, tale politicizzazione può essere evitata.
- *Problemi di agenzia.* Data la limitata possibilità da parte degli azionisti di controllare, ed eventualmente sostituire, i dirigenti operativi e la debolezza dimostrata dai consigli d'amministrazione nel controllarli, il top management direzionale di un'impresa diversificata può agire come interfaccia tra gli azionisti e i dirigenti operativi, obbligando questi ultimi a perseguire gli obiettivi di profitto. Se alle divisioni sono assegnate le responsabilità tipiche dei centri di profitto, la direzione generale può facilmente controllare le loro performance finanziarie e addebitare ai dirigenti operativi (delle divisioni) eventuali risultati insufficienti. Di conseguenza, le aziende diversificate possono essere massimizzatori di profitto più efficaci rispetto ad aziende specializzate.

L'evidenza empirica offre scarso supporto alla «teoria della *M-form*» di Williamson. In alcune aziende diversificate – come ExxonMobil, Danaher, Berkshire Hathaway – i dirigenti di gruppo sono molto efficaci nell'implementazione dei principi di massimizzazione del valore dell'azionista sul lungo termine. Altre aziende diversificate – come Enron, WorldCom, Royal Bank of Scotland e Kaupthing Bank of Iceland – sono diventate un

---

<sup>539</sup> Cfr. J.L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process*, ed. riv., Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1986.

veicolo per l'ambizione degli amministratori delegati, il cui risultato è stato la distruzione del valore per l'azionista.

Le aziende multidivisionali possono anche non avere la flessibilità e la reattività di cui, in linea di principio, dovrebbero disporre in virtù della loro forma modulare. Henry Mintzberg mette in evidenza due importanti rigidità: in primo luogo, l'alta centralizzazione del processo decisionale all'interno di ciascuna divisione, conseguente al personale affidamento della responsabilità della divisione al suo presidente da parte della direzione di gruppo; in secondo luogo, la standardizzazione dello stile e dei sistemi di gestione nelle diverse attività dell'azienda multidivisionale<sup>540</sup>. Come notato precedentemente, le rigidità delle aziende multidivisionali nell'allocazione delle loro spese in capitale sono indicative di una generale mancanza di orientamento al risultato<sup>541</sup>.

I problemi di governance che le aziende diversificate affrontano sono strettamente collegati alle proprie strutture e configurazioni proprietarie. Come mostra il [quadro 13.7](#), l'altra grande forma di azienda diversificata – la holding – dà origine a problemi diversi rispetto a quelli provocati dall'azienda multidivisionale.

### **QUADRO 13.7.**

#### **La governance nelle holding finanziarie**

Una holding finanziaria è un'impresa che detiene una partecipazione di controllo in diverse imprese sussidiarie.

L'espressione «holding finanziaria» è usata per indicare sia la capogruppo sia il gruppo nel suo insieme. Le holding finanziarie sono comuni in Giappone (in particolare, i *zaibatsu* giapponesi come Mitsubishi e Mitsui), in Corea del Sud (*chaebols* come Lg, Hyundai e Sk) e nelle imprese commerciali di Hong Kong (Swire, Jardine Matteson e Hutchinson Wampoa). Negli Stati Uniti le holding finanziarie possiedono la maggior parte delle attività bancarie.

Una holding finanziaria esercita il controllo sulla sussidiaria nominandone il consiglio d'amministrazione. Di solito le singole

---

<sup>540</sup> Cfr. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1983, cap. 11; trad. it. *La progettazione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1996, cap. 11.

<sup>541</sup> Cfr. note [527](#) e [528](#).

sussidiarie mantengono un ampio margine di autonomia strategica e operativa. A differenza di un’impresa divisionalizzata, una holding non dispone di integrazione finanziaria: non c’è una tesoreria centralizzata, i profitti affluiscono alle singole attività e non c’è una funzione di allocazione del budget centralizzata; ogni sussidiaria è gestita come un’entità finanziaria distinta. La capogruppo fornisce alla sussidiaria capitale azionario e di debito e riceve da quest’ultima i dividendi.

Anche se nella holding finanziaria il potenziale di sfruttamento delle sinergie fra le diverse aree di business è più limitato rispetto al gruppo divisionalizzato, la struttura di una holding finanziaria presenta alcuni vantaggi importanti per le grandi imprese a proprietà familiare. L’attrattività delle holding finanziarie sta nel fatto che esse consentono alle dinastie familiari di mantenere la proprietà e il controllo di imperi economici che diversificano il patrimonio su un gran numero di settori. Allo stesso tempo, il loro decentramento permette una gestione efficace del gruppo senza richiedere che la capogruppo sviluppi un livello imponente di competenze gestionali.

Ad esempio, Tata Group, il maggiore gruppo economico indiano, con oltre 60 miliardi di dollari di ricavi e più di 330.000 occupati, è controllata dalla famiglia Tata attraverso Tata Sons Ltd., impresa a capo del gruppo. Fra le diverse centinaia di sussidiarie, molte sono aziende leader nel proprio settore, comprese Tata Steel, Tata Motors (proprietaria di Jaguar e Land Rover), Tata Tea (titolare del marchio Tetley) e Tata Consulting Services. Ventesette aziende del gruppo Tata sono quotate sul mercato azionario.

Al contrario di quanto avviene nelle aziende quotate, in cui il principale problema di governance è costituito dagli interessi contrapposti di proprietari e manager, i problemi delle holding sono gli interessi in conflitto tra azionisti: in particolare tra la famiglia fondatrice e gli altri azionisti. Attraverso la società d’investimento Exor, la famiglia Agnelli controlla un impero che comprende Fiat Chrysler, Ferrari, Cnh Industrial e Juventus Football Club, nonostante non possieda la maggioranza del

capitale di queste società. In modo simile, per la famiglia Tata, le proprietà azionarie incrociate e le azioni con differenti diritti di voto le garantiscono il controllo malgrado la proprietà della minoranza.

Fonte: M. Granovetter, *Business Groups and Social Organization*, in N.J. Smelser e R. Swedberg (a cura di), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton, N.J., Princeton University Press, 2005, pp. 429-250; F. Amatori e A. Colli, *Corporate Governance: The Italian Story*, Università Bocconi Working Paper, dicembre, 2000.

## RIEPILOGO

Nonostante le strategie di gruppo come l'integrazione verticale, l'espansione internazionale e la diversificazione abbiano la potenzialità di creare valore, in ultima analisi il loro successo dipende dall'efficacia con cui ciascuna strategia viene implementata. Ciò a sua volta dipende dal ruolo della direzione di gruppo nella gestione delle aziende che hanno al loro interno molteplici unità di business. Si sono identificati quattro tipi principali di attività grazie a cui la gestione di gruppo crea valore in queste aziende.

- *Gestire il portafoglio di attività*: decidere in quali attività e in quali mercati geografici l'azienda dovrebbe operare e allocare le risorse tra queste diverse attività e mercati.
- *Gestire le interdipendenze tra le attività*: lo sfruttamento delle opportunità di condivisione delle risorse e il trasferimento di competenze presuppongono diverse attività, che vanno dalla programmazione centralizzata delle funzioni al trasferimento delle *best practices*. La chiave è assicurarsi che i potenziali guadagni che derivano dal conseguimento di economie di scopo non siano cancellati dai costi addizionali di gestione della maggiore complessità.
- *Gestire le attività individuali*: migliorare la performance delle attività individuali valorizzando la qualità dei loro processi decisionali, collocandovi migliori manager e creando incentivi che possano portare a risultati di livello superiore.
- *Gestire il cambiamento e lo sviluppo*: nonostante la diversificazione abbia il grande vantaggio di impedire che l'azienda sia prigioniera di un solo settore, lo sfruttamento di

questo vantaggio implica l'adozione di processi, strutture e attitudini che promuovono le nuove iniziative e creano la volontà di guardare avanti.

Infine, c'è il controverso e misterioso problema della governance di gruppo. Mentre c'è ampio consenso rispetto all'obiettivo di governance di gruppo – assicurarsi che l'azienda persegua la massimizzazione del valore nel lungo termine tenendo conto dell'interesse di molteplici stakeholder – mettere in piedi un sistema che raggiunga tale obiettivo resta una questione elusiva. Instaurare sistemi di gruppo che siano invulnerabili all'arrivismo dei manager, all'orientamento al breve termine degli azionisti, all'avarizia e alla stupidità umana e all'inerzia burocratica è una sfida progettuale difficile da realizzare.

### **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

- 1.** Unilever – tra le imprese leader a livello mondiale nei beni di consumo – sta rivedendo il proprio portafoglio di attività in modo da risolvere problemi di redditività e di crescita non soddisfacente. Il direttore della pianificazione di gruppo vorrebbe una consulenza sull'uso delle matrici di portafoglio come strumento di selezione delle attività di portafoglio di Unilever. Unilever dovrebbe ricorrere l'analisi di portafoglio? In caso affermativo, quale matrice si potrebbe consigliare: la matrice McKinsey, la matrice Bcg o la matrice di Ashridge?
- 2.** Si applichi la matrice Bcg ai diversi programmi di studio che offre una certa scuola. (Bisognerà fare alcune scelte informate sui tassi di crescita del mercato e sulla quota di mercato relativa.) Questa analisi offre implicazioni utili per la strategia e l'allocazione delle risorse?
- 3.** La discussione su «gestione dei risultati e controllo finanziario» ha identificato PepsiCo e Bp quali aziende dove la direzione di gruppo impone un forte sistema di gestione della performance. In quale delle due aziende un sistema di gestione della performance potrebbe funzionare meglio?
- 4.** Amazon deve migliorare la propria redditività (tra il 2015 e il 2017 ha guadagnato un margine netto dell'1,4%). Essa è un'azienda altamente diversificata impegnata nella vendita online in 14 paesi diversi, nello streaming audio e video, nella

produzione e nella commercializzazione di dispositivi elettronici mobili, nell'*hosting web* e altri servizi di *cloud computing* e in molte altre attività. Tra le quattro principali modalità di gestione discusse in questo capitolo – la gestione del portafoglio di attività, la gestione delle interdipendenze tra attività, la gestione di singole attività e la gestione del cambiamento e dello sviluppo in presenza di più aree di attività – quale offrirebbe alla direzione di gruppo di Amazon le maggiori opportunità di creazione di valore?

**5.** Aziende organizzate attraverso holding finanziarie (come il gruppo Tata, il gruppo Samsung, il gruppo Virgin e Berkshire Hathaway) avrebbero più successo se la loro struttura organizzativa venisse convertita in forma multidivisionale (come General Electric, Philips e Unilever)?

# 14 Le strategie di crescita esterna: fusioni, acquisizioni e alleanze

Quando si parla di fusioni, la speranza trionfa sull'esperienza.

Irwin M. Stelzer, economista ed editorialista

Fusioni, acquisizioni e alleanze sono importanti strumenti della strategia di gruppo. Sono i mezzi principali attraverso cui le imprese estendono la dimensione e la gamma delle proprie attività, e spesso in un intervallo di tempo considerevolmente breve. Molte delle più importanti aziende al mondo sono nate da fusioni e acquisizioni.

- Nel 1993 Interbrew era un modesto produttore belga di birra con ricavi annuali per 1,4 milioni di dollari. Attraverso una serie di acquisizioni che coinvolsero Labatt (Canada), Bass (Regno Unito), Beck's (Germania), AmBev (Brasile), Anheuser-Busch (Stati Uniti), Modelo (Messico) e Sab Miller (Regno Unito) venne creata Anheuser-Bush InBev, il più importante gruppo mondiale di birra, comprendente 319 aziende con un fatturato annuo complessivo di 46 miliardi di dollari.
- L'emittente Comcast è diventata la più grande azienda di media degli Stati Uniti acquisendo Metromedia (1992), Qvc (1995), At&T Broadband (2002), Adelphia Communication e Mgm (2005), Nbc Universal (2011) e DreamWorks Animation (2016). Nel 2018 si contendeva con Walt Disney l'acquisizione di Twenty-First Century Fox.
- EssilorLuxottica è cresciuta fino a diventare leader mondiale negli occhiali grazie alle acquisizioni di altri produttori da parte di Luxottica – Ray-Ban, Lenscrafters, PearleVision, Sunglasses Hut, Oakley – e alla sua fusione con Essilor nel 2017.

Fusioni e acquisizioni possono anche avere conseguenze disastrose.

- L'acquisizione di Abn Amro da parte di Royal Bank of Scotland nel 2007 è stata un fattore cruciale del rischio di

tracollo della banca e del successivo salvataggio, l'anno seguente, da parte del governo britannico.

- La fusione di Alcatel-Lucent del 2006 ha creato un gigante dell'hardware per le telecomunicazioni, con vendite per 25 miliardi di dollari e una capitalizzazione di mercato di 36 miliardi. Nel 2016 ha accumulato perdite per 5 miliardi e le vendite sono scese del 40%. Infine, l'azienda è stata acquisita da Nokia per 17 miliardi di dollari.
- La fusione di Daimler-Benz con Chrysler è ampiamente riconosciuta come una delle fusioni più fallimentari di sempre. Tra il 1998 e il 2007, cioè nel periodo in cui Daimler ha avuto la proprietà di Chrysler, l'ammontare delle perdite è stato di circa 48 miliardi di dollari.

Le alleanze sono un altro mezzo per poter accedere a risorse e a competenze di altre imprese senza dover incorrere nei costi e nei rischi insiti in una fusione. Ciò nondimeno, vi sono dei rischi: la disastrosa relazione di Danone con il proprio partner cinese, Wahaha, e il fallimento dell'alleanza di Volkswagen con Suzuki hanno scalfito le strategie di espansione in Asia di entrambe le aziende.

Perché fusioni, acquisizioni e alleanze contribuiscono agli obiettivi strategici dell'impresa, bisogna riconoscere che non sono strategie in sé: sono strumenti della strategia, ossia i mezzi con cui un'impresa implementa la propria strategia. Infatti, nei capitoli precedenti si è già considerato il ruolo di acquisizioni e alleanze rispetto alla costruzione di competenze, alla strategia tecnologica, all'espansione internazionale e alla diversificazione. Nel presente capitolo si opererà una sintesi tra questi contributi e si considereranno gli elementi a disposizione per la gestione di queste modalità di crescita esterna.

Data la diversità di motivazioni, contesti e risultati, le decisioni che riguardano fusioni, acquisizioni e alleanze devono essere prese dopo attenta analisi dei loro specifici obiettivi strategici, delle caratteristiche delle aziende partner coinvolte e dei loro ambienti settoriali e nazionali.

Dapprima si svilupperà un approccio strutturato per l'analisi del potenziale di creazione di valore e dei rischi di queste soluzioni,

poi si prenderanno in considerazione le modalità con cui possono essere gestite perché abbiano effetti positivi.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- comprendere le motivazioni che spingono a effettuare fusioni e acquisizioni e valutare il potenziale di creazione di valore di una fusione o di un'acquisizione;
- riconoscere le diverse motivazioni che stanno dietro alle alleanze strategiche e le circostanze in cui queste possono creare valore per i partner.

## 14.1 Fusioni e acquisizioni

### 14.1.1 L'attività di fusione e di acquisizione

Un'**acquisizione** (o *scalata*) è l'acquisto di un'azienda da parte di un'altra. Ciò richiede che l'acquirente formuli una proposta d'acquisto sulle azioni dell'impresa obiettivo. Le acquisizioni possono essere *amichevoli* (o *non ostili*), quando appoggiate dal consiglio d'amministrazione dell'impresa oggetto della proposta di acquisto, oppure *non amichevoli* (o *ostili*), se osteggiate dal consiglio d'amministrazione.

Una **fusione** riguarda due aziende che si amalgamano per costituire una nuova impresa. Affinché ciò accada è necessario l'accordo fra gli azionisti delle due società che dovranno scambiare le quote in loro possesso con quelle della nuova azienda. Le fusioni normalmente riguardano aziende di dimensioni simili (Daimler e Chrysler; Exxon e Mobil), per quanto, come in questi due esempi, un'impresa sia di solito il partner dominante. Nonostante le fusioni siano meno frequenti delle acquisizioni, sono normalmente preferite per i vantaggi fiscali che comportano e perché permettono (al partner dominante) di non pagare il premio di acquisizione. Per operazioni tra aziende di differenti paesi, le fusioni possono essere più accettabili delle acquisizioni da un punto di vista politico perché evitano il problema della «dominazione straniera» (ad esempio, Alcatel e Lucent, Mittal Steel e Arcelor).

Il termine «fusione» è spesso usato anche per riferirsi ad «acquisizione», per cui in questa sede si adotterà tale convenzione.

Le fusioni ebbero una prima diffusione negli Stati Uniti alla fine del XIX secolo. Per non entrare in concorrenza imprese rivali affidarono le azioni delle proprie aziende a un consiglio di amministratori, in modo che determinassero le politiche di prezzo e di marketing di tutte le società. John D. Rockefeller, della Standard Oil, era tra i principali soci. A seguito dello *Sherman Act* del 1890 le holding divennero il mezzo preferito per consolidare i settori. Così, nel 1899 la Standard Oil del New Jersey divenne proprietaria dei pacchetti azionari di controllo delle 40 aziende facenti parte dello Standard Oil Trust, mentre la General Motors divenne la *holding company* delle 23 case automobilistiche acquistate tra il 1908 e il 1918<sup>542</sup>.

Dalla metà del XX secolo fusioni e acquisizioni sono aumentate fino a diventare una modalità di sviluppo del gruppo generalmente accettata; anche in Giappone, Corea del Sud e Cina. L'attività di fusione e acquisizione segue un andamento ciclico, solitamente associato ai cicli del mercato azionario.

Tuttavia, diversi sono i modelli di fusioni e acquisizioni succedutisi nel tempo. Negli anni '60 e '70 la maggior parte delle fusioni e acquisizioni era diretta alla diversificazione, con un ruolo particolarmente attivo delle aziende conglomerate. Tra il 1998 e il 2000 quasi la metà di tutte le fusioni e acquisizioni avvenute riguardava aziende di tecnologia, media e telecomunicazioni. Tra il 2000 e il 2008 il boom nei settori dei servizi finanziari e delle risorse naturali causarono un'impennata nelle attività di fusioni e acquisizioni. A partire dalla crisi finanziaria del 2008 le più grandi operazioni di fusioni e acquisizioni sono state le fusioni orizzontali, che hanno portato al consolidamento di settori come quello dei prodotti chimici, della birra, degli alimentari, dei media e delle comunicazioni, e

---

<sup>542</sup> Cfr. J. Micklethwait e A. Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, London, Weidenfeld & Nicolson, 2003; A.P. Sloan Jr, *My Years with General Motors*, Garden City, N.Y., Doubleday, 1963; trad. it. *La mia General Motors*, II ed., Milano, Il Sole 24 Ore, 2000.

dei farmaceutici. La Figura 14.1 mostra i cicli dell'attività di fusione e acquisizione.

### 14.1.2 Quanto hanno successo le fusioni?

Il principale fattore attrattivo delle fusioni e acquisizioni è la velocità con cui possono permettere grandi trasformazioni strategiche. Si è visto come, grazie a fusioni e acquisizioni, Anheuser-Busch InBev e EssilorLuxottica sono arrivate a dominare i propri settori. Per altre aziende le acquisizioni hanno consentito una ridefinizione del proprio business. Per Nokia la vendita della sua divisione cellulari a Microsoft e la scalata ad Alcatel-Lucent hanno significato la sua trasformazione da produttore di dispositivi mobili a fornitore di infrastrutture di rete. Il produttore cinese di automobili Geely ha usato le acquisizioni di Volvo, Proton-Lotus e di Manganese Bronze (che produce i tipici *black cabs* londinesi) per fare la propria comparsa sulla scena mondiale.



Figura 14.1. Valore delle operazioni di fusione e acquisizione nel mondo (1998-2018).

Eppure, questa attrattiva strategica può oscurare i rischi insiti nelle operazioni di acquisizione e fusione. La ricerca sui risultati successivi a fusioni e acquisizioni indica che gli effetti di queste operazioni sono generalmente deludenti. Gli studi empirici si

concentrano su due principali misure di performance: il *rendimento per gli azionisti* e i *profitti contabili*.

- *Rendimenti per gli azionisti.* Gli studi sull’impatto degli annunci di fusioni sui prezzi dei titoli azionari delle aziende acquirenti e acquisite hanno individuato le seguenti condizioni.
  1. L’effetto complessivo delle fusioni e acquisizioni è un piccolo guadagno in termini di valore di mercato delle azioni: in genere attorno al 2% del valore di mercato delle aziende coinvolte nell’operazione<sup>543</sup>. La tendenza nel tempo dei ritorni derivanti da fusioni e acquisizioni è però in miglioramento. Se le fusioni e acquisizioni occorse tra il 2000 e il 2009 hanno provocato una riduzione del 2% del valore combinato delle aziende coinvolte, tra il 2010 e il 2014 queste operazioni hanno generato un rendimento medio del 12%<sup>544</sup>.
  2. I guadagni da acquisizione riguardano esclusivamente gli azionisti delle imprese acquisite. Ciò riflette il fatto che viene loro pagato un premio di acquisizione da parte dell’azienda acquirente. Tra il 2000 e il 2014 il premio medio di acquisizione è stato del 27%. Di conseguenza, nello stesso periodo, per gli azionisti delle imprese acquirenti il rendimento complessivo è stato in media del -4%<sup>545</sup>.

Comunque, i risultati degli studi sono relativi alle risposte del mercato azionario agli annunci di fusione nel breve termine e riflettono le aspettative degli investitori piuttosto che gli impatti effettivi, i quali, inevitabilmente, richiedono molti anni perché possano evidenziarsi.

- *Profitti contabili.* Per osservare le conseguenze effettive di fusioni e acquisizioni bisogna prendere in considerazione i risultati fusione nel corso di parecchi anni e paragonarli ai risultati conseguiti dalle aziende precedentemente alla

---

<sup>543</sup> Cfr. S.N. Kaplan, *Mergers and Acquisitions: A Financial Economics Perspective*, University of Chicago, Graduate School of Business Working Paper, febbraio, 2006; P.A. Pautler, *Evidence on Mergers and Acquisitions*, Washington, D.C., Federal Trade Commission, Bureau of Economics, 25 settembre 2001.

<sup>544</sup> Cfr. *Mergers and Acquisitions: The New Rules of Attraction*, in «The Economist», 15 novembre 2014.

<sup>545</sup> *Ibidem*.

fusione. Il problema qui è separare gli effetti della fusione dalla moltitudine di fattori che influenzano il risultato aziendale nel tempo. Infatti, non è sorprendente che molti studi che usano dati contabili per paragonare la redditività successiva alla fusione a quella precedente alla fusione mostrino poca coerenza nelle loro conclusioni: «I risultati di questi studi basati su dati contabili non danno indicazioni precise»<sup>546</sup>.

► **La diversità di fusioni e acquisizioni.** La mancanza di risultati coerenti rispetto agli effetti di fusioni e acquisizioni difficilmente sorprende data la loro diversità. Sono operazioni motivate da obiettivi differenti, hanno luogo in circostanze diverse, prevedono interazioni molto complesse tra le aziende coinvolte e sono condotte da team di manager con competenze differenti. Anche quando fusioni e acquisizioni vengono raggruppate in categorie diverse, gli effetti sul risultato restano poco chiari. Ad esempio, le fusioni orizzontali (che aumentano la quota di mercato e offrono benefici derivanti dalle economie di scala) dovrebbero assicurare maggiore successo rispetto alle fusioni di diversificazione; tra le fusioni di diversificazione le acquisizioni di imprese in aree di business collegate dovrebbero dare risultati migliori rispetto ad acquisizioni non collegate. Entrambe le aspettative però, pur essendo altamente plausibili, non trovano supporto dal punto di vista empirico. Anche nel caso di singole fusioni e acquisizioni i risultati sono raramente prevedibili. La Tabella 14.1 elenca le fusioni e le acquisizioni dei decenni recenti reputate dai media finanziari come di successo o fallimentari. Pochi sono i casi in cui le previsioni del mercato azionario o di esperti commentatori si sono rivelate in linea con la realtà delle conseguenze.

Successo	Fallimento
Exxon-Mobil	Daimler-Chrysler
Procter & Gamble-Gillette	Aol-Time Warner
Walt Disney Company-Pixar	Royal Bank of Scotland-Abn Amro
Tata Motor-Jaguar Land Rover	Hewlett-Packard-Autonomy
Sirius-Xm Radio	Bank of America-Countrywide
Cemex-Rmc	Alcatel-Lucent

<sup>546</sup> Kaplan, *Mergers and Acquisitions: A Financial Economics Perspective*, cit., p. 8.

Bank of America-Merrill Lynch	Sprint-Nextel
Heinz-Kraft Food	Sears-Kmart
Geely-Volvo	Microsoft-Nokia
Dell-Emc	News Corp.-My Space

*Tabella 14.1. Successi e fallimenti delle fusioni/acquisizioni più importanti.*

*Fonte: Basata sulla lista delle «migliori» e «peggiori» fusioni pubblicata da «Forbes», «Fortune», Cnbc e «Bloomberg».*

Le disastrose fusioni tra Daimler e Chrysler e tra AOL e Time Warner vennero inizialmente salutate con favore. Al contrario, le operazioni di grande successo quali Exxon-Mobil e Tata-Jaguar Land Rover furono accolte con ampio scetticismo.

In assenza di chiari risultati generali sugli impatti delle fusioni bisogna riconoscere che ogni combinazione di aziende costituisce un fatto di per sé unico, che deve essere preso in considerazione per i suoi meriti specifici. Ciò significa che bisogna sottoporre le decisioni relative a fusioni e acquisizioni a un'attenta valutazione strategica. Si parte con il considerare i diversi obiettivi che motivano le fusioni e le acquisizioni.

### 14.1.3 Le motivazioni di fusioni e acquisizioni

► **Motivazioni del management.** Un'importante ragione per cui gli azionisti dovrebbero guardare alle acquisizioni con estremo scetticismo è che sono attrattive per gli amministratori delegati. Esistono incentivi per il management, sia finanziari sia psicologici, che tendono a essere associati più alla dimensione di un'azienda che alla sua redditività. L'acquisizione è la modalità di crescita più rapida. Ancora più pericolosa è la ricerca di status di celebrità da parte dell'amministratore delegato; inoltre, acquisizioni su grande scala sono il modo più sicuro in cui un amministratore delegato può guadagnare copertura mediatica proiettando al tempo stesso un'immagine di sé potente e influente.

La tendenza dei più importanti uomini d'affari a compiere acquisizioni indica la presenza di forze biologiche e psicologiche. Chi costruisce imperi aziendali potrebbe essere soggetto agli stessi impulsi che portano i tori e i cervi maschi a dominare i gruppi di femmine<sup>547</sup>. Una volta iniziato il processo di crescita aziendale tramite acquisizioni, importanti uomini d'affari – come

---

<sup>547</sup> Cfr. J.M. Townsend, *What Women Want – What Men Want*, Oxford, Oxford University Press, 1998.

Jean-Marie Messier di Vivendi Universal, Fred Goodwin di Royal Bank of Scotland e Bernie Ebbers di WorldCom – sembrano essere vittime di un'esagerata sicurezza di sé, che porta a giudizi distorti e a un gap tra percezione e realtà<sup>548</sup>.

Il mercato azionario può entrare in collusione con questi comportamenti. Una sopravvalutazione del capitale azionario può indurre le aziende a compiere acquisizioni tramite l'emissione di azioni per tenere alto il prezzo delle stesse<sup>549</sup>. La fusione di Aol con Time Warner fu motivata, in parte, dalla crescente inflazione mostrata dalla sua valutazione di mercato. Un ulteriore fattore che incoraggia fusioni e acquisizioni imprudenti è l'imitazione. Si è notato che l'attività di fusione e acquisizione è altamente ciclica, con un pesante raggruppamento in determinati settori in periodi specifici: le fusioni nel settore petrolifero tra il 1998 e il 2002; l'ondata di fusioni tra le aziende di telecomunicazioni tra il 1998 e il 2005 e tra il 2013 e il 2015; e il consolidamento globale nei settori della birra, dei prodotti farmaceutici e del metallo dal 2010<sup>550</sup>. Questo raggruppamento settoriale riflette la propensione delle aziende a seguire il leader: se le imprese resistono all'impulso di effettuare una fusione, rischiano di rimanere ai margini del panorama insieme ad aziende potenzialmente poco attrattive come partner.

Si ignorino per un momento gli interessi dei manager e si considerino gli interessi degli azionisti. Se fusioni e acquisizioni sono dirette alla creazione di valore per gli azionisti, allora si possono distinguere due fonti di creazione di valore: *finanziaria* e *strategica*.

### ► **Fusioni motivate dal punto di vista finanziario.**

Fusioni e acquisizioni possono generare valore per l'azionista semplicemente come risultato delle inefficienze del mercato azionario o attraverso benefici fiscali o mediante operazioni di ingegneria finanziaria.

---

<sup>548</sup> Cfr. R. Roll, *The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*, in «Journal of Business», vol. 59, n. 2, 1986, pp. 197-216.

<sup>549</sup> Cfr. M.C. Jensen, *Agency Costs of Overvalued Equity*, in «Financial Management», vol. 34, n. 1, 2005, pp. 5-19.

<sup>550</sup> Cfr. J. Harford, *What Drives Merger Waves?*, in «Journal of Financial Economics», vol. 77, n. 3, 2005, pp. 529-560.

- Le valutazioni del mercato azionario sono determinate dalle aspettative di profitti e rischi futuri, a loro volta influenzate da fattori psicologici. Di conseguenza, informazioni privilegiate, o una migliore analisi delle informazioni disponibili, possono fornire una base per identificare e acquistare aziende sottovalutate. Il talento di Warren Buffett nell'individuare aziende ben gestite e ben posizionate dal punto di vista strategico, ma di cui il mercato stentava a riconoscere il valore potenziale, è la base della storia fatta di acquisizioni di successo della Berkshire Hathaway.
- Le acquisizioni possono permettere ad un'azienda di ridurre il proprio carico fiscale. Ad esempio, un'azienda che ha risultati insoddisfacenti può essere un obiettivo di scalata attrattivo semplicemente in virtù del valore dei propri crediti fiscali per l'acquirente. L'acquisizione fornisce alle aziende anche un meccanismo per focalizzarsi in giurisdizioni con minori tasse. Nel 2016 Pfizer ha abbandonato il progetto di fusione con l'irlandese Allergen, che gli avrebbe permesso una cosiddetta «inversione fiscale» di 150 miliardi di dollari, in seguito all'intervento del governo degli Stati Uniti che ha emendato la regolamentazione fiscale per eliminare i vantaggi ottenuti da operazioni di questo tipo<sup>551</sup>.
- Cambiando la struttura di capitale di un'azienda acquisita, un'azienda acquirente può ridurre il costo del proprio capitale, creando quindi valore. I *leveraged buy-outs* sono acquisizioni di aziende (o divisioni di azienda) finanziate principalmente attraverso il debito. Tali acquisizioni possono creare valore nel momento in cui il debito è più conveniente del capitale o *equity*. Secondo uno studio su 701 acquisizioni di questo tipo, conclusesi tra il 1990 e il 2013, il 31% del valore creato deriva da un aumento della leva finanziaria<sup>552</sup>.

---

<sup>551</sup> Cfr. J.D. Rockoff, L. Hoffman e R. Rubin, *Pfizer Walks Away from Allergan Deal*, in «The Wall Street Journal», 5 aprile 2016.

<sup>552</sup> Cfr. K. Perembetov, I. Herger, R. Braun e B. Puche, *Value Creation in Private Equity*, 24 giugno 2014.

► **Fusioni motivate dal punto di vista finanziario.** Nella maggior parte dei casi la creazione di valore da fusioni e acquisizioni risulta dal potenziale che presentano per aumentare i profitti delle imprese coinvolte nell'operazione. Sulla base delle principali fonti di creazione di questo valore si possono identificare diverse categorie di fusioni e acquisizioni.

- *Fusioni orizzontali.* Possono aumentare la redditività attraverso economie di costo e un maggiore potere di mercato dovuto all'azione aggregata di aziende che operano all'interno dello stesso settore di business. Le fusioni tra le compagnie aeree statunitensi – incluse United e Continental Airlines, American e Us Airways, Delta e Northwest – hanno avuto un grande ruolo nell'eliminazione della capacità in eccesso, nello sfruttamento delle economie di scala e nel moderare la competizione basata sul prezzo all'interno del settore. Analogamente, tra i motivi che hanno fatto optare Dow Chemicals e DuPont per una fusione da 145 miliardi di dollari vi sono la potenziale riduzione dei costi e il verosimile accrescimento del potere di fissazione dei prezzi<sup>553</sup>.
- *Fusioni d'estensione geografica.* Sono i mezzi principali con cui le aziende entrano nei mercati stranieri. Tra il 1980 e il 2003 Hsbc si è trasformata da modesta banca operante nell'area di Hong Kong in una delle principali banche attive su scala globale attraverso l'acquisizione di 17 istituti in 12 paesi diversi. Per molte aziende cinesi – ad esempio, Lenovo, ChemChina, Haier e Tencent – le acquisizioni di aziende estere sono il metodo più rapido per aumentare la propria presenza a livello mondiale e superare il problema della *liability of foreignness*, ovvero lo svantaggio di provenire da un mercato nazionale diverso: in particolare, scarsa o assente riconoscibilità del marchio, mancanza di conoscenze locali e barriere alla distribuzione/diffusione. Stimolata dalla tendenza alla globalizzazione, la proporzione

---

<sup>553</sup> Cfr. J. Bunge, D. Benoit e C. Dulaney, *DuPont, Dow Chemical Agree to Merge, Then Break Up into Three Companies*, in «The Wall Street Journal», 11 dicembre 2015.

di fusioni internazionali rispetto alle fusioni totali è aumentata dal 19% del 1996 al 31% del 2016<sup>554</sup>.

- *Fusioni verticali.* Consistono nell'acquisizione di un fornitore o di un cliente. Nel 2013 la quarta azienda mineraria al mondo, Xstrata, si è fusa con il più grande commerciante di beni al mondo, Glencore International, per creare un produttore di metalli integrato verticalmente. Come discusso nel capitolo 10 ([quadro 10.2](#)), negli anni più recenti le fusioni tra produttori di contenuti e distributori sono state un tema importante per la ristrutturazione del settore dei media.
- *Fusioni di diversificazione.* L'acquisizione è la modalità di diversificazione più diffusa tra le imprese. L'alternativa – la diversificazione attraverso la creazione di start-up – è per la maggior parte delle aziende troppo lenta. Mentre gli incubatori interni possono sviluppare con successo nuove imprese, le start-up raramente forniscono una base per diversificare. I colossi della tecnologia possono diversificare grazie a una o due grosse acquisizioni – come la scalata di Dell a Emc o l'acquisto da parte di Nokia di Alcatel-Lucent – oppure attraverso numerose acquisizioni minori. La transizione di Ibm da azienda di hardware ad azienda di software e servizi ha richiesto l'acquisizione di 115 aziende tra il 2000 e il 2011. L'entrata di Microsoft nel settore dei videogiochi con il lancio della Xbox nel novembre 2001 fu preceduta dall'acquisizione di molte piccole aziende che fornivano hardware per la grafica 3D, controller e videogiochi.

Il principale obiettivo di tutte queste categorie di fusioni può essere non tanto l'acquisizione delle *attività* dell'azienda obiettivo, quanto l'acquisizione delle sue *risorse* e *competenze*. Nel [capitolo 5](#) si è scoperto che le risorse e le competenze di maggior valore sono quelle non trasferibili e non facilmente replicabili. Ottenerne tali risorse e competenze può richiedere un'operazione di acquisizione. Reckitt Benckiser, con sede nel Regno Unito, ha utilizzato l'acquisizione per costruire un grande

---

<sup>554</sup> Cfr. Deloitte M&A Institute, *Cross-Border M&A: Springboard to Global Growth*, 2017.

portafoglio di marche: i prodotti per la pelle Clearasil, il disinfettante Dettol, i contraccettivi Durex, i prodotti per lavastoviglie Finish, gli analgesici Nurofen, i prodotti per la cura dei piedi Scholl, i prodotti per il bucato Woolite, la senape French e tanti altri. La statunitense Fortune Brands ha seguito una strategia simile.

Nei settori ad alta intensità tecnologica le aziende avviate acquisiscono con regolarità piccole start-up così da ottenere le competenze relative ad aree tecnologiche emergenti. Tra il 2010 e il 2017 Google ha comprato 166 aziende per accrescere le proprie competenze tecniche nella robotica, nell'*imaging*, nella cyber-sicurezza, nell'intelligenza artificiale, nel riconoscimento facciale, nella realtà virtuale e nel *cloud computing*.

Ogni anno Microsoft ospita il Vc Summit, dove i *venture capitalists* di tutto il mondo sono invitati per promuovere le proprie aziende. L'acquisizione nel 2006 da parte di Walt Disney di Pixar, lo studio di produzione di film d'animazione fondato da John Lasseter e Steve Jobs, è il classico esempio di una grande azienda che compra una piccola start-up per assicurarsi le sue competenze tecniche e creative.

L'acquisizione può essere un'alternativa veloce rispetto al tortuoso processo di sviluppo interno di nuove competenze organizzative, ma pone grandi rischi. Tanto per cominciare, le acquisizioni sono dispendiose. In aggiunta al premio di acquisizione che deve essere pagato, la competenza obiettivo arriva con un insieme di risorse e competenze addizionali in eccesso rispetto alle necessità dell'azienda acquirente. Ancor più importante, una volta che l'acquisizione è stata conclusa, l'azienda acquirente deve trovare un modo per integrare le competenze dell'acquisita con le proprie. Troppo spesso, scontri culturali, attriti personali tra senior manager o incompatibilità tra sistemi di gestione possono portare alla degradazione o alla distruzione proprio delle competenze che l'azienda acquirente stava cercando.

#### **14.1.4 La gestione di operazioni di fusione e acquisizione: la pianificazione prima della fusione**

I risultati insoddisfacenti della maggior parte delle fusioni e delle acquisizioni suggeriscono che le decisioni relative a queste operazioni devono basarsi su una chiara consapevolezza da parte delle aziende coinvolte circa le proprie strategie e il modo in cui la fusione o l'acquisizione contribuirà al successo di queste strategie. A ciò deve seguire una valutazione dettagliata e realistica dei probabili effetti della fusione o dell'acquisizione e questo può essere più facile con alcuni tipi di fusioni e di acquisizioni rispetto ad altri. Nel caso di acquisizioni orizzontali è normalmente possibile non solo identificare le fonti di risparmio sui costi che derivano dall'integrazione delle aziende ma anche quantificare questi risparmi. Altre fonti di sinergia – in particolare i benefici che derivano dal miglioramento dei ricavi e dall'innovazione – sono più elusive. In generale, le aziende acquirenti sopravvalutano i guadagni che derivano dalle fusioni. Rispetto ai costi, McKinsey ha scoperto che il 60% delle fusioni ha raggiunto il proprio obiettivo in termini di costi, ma in un quarto delle operazioni i risparmi di costo sono stati sopravvalutati, come minimo, del 25%. Le previsioni di sinergia sui ricavi tendevano a essere ampiamente approssimative e, dunque, inaffidabili: il 70% delle operazioni di fusione sovrastimava le sinergie sui ricavi. McKinsey suggerisce che le aziende acquirenti sono miopi soprattutto rispetto alle non sinergie. Infatti, una delle cause principali di queste non sinergie è la tendenza dei clienti delle aziende acquisite a rescindere i contratti di fornitura<sup>555</sup>. Nelle fusioni tra banche commerciali i risparmi di costo derivanti dalla sovrapposizione di filiali possono essere superati dalla conseguente perdita di clienti. Nel caso di molte fusioni di diversificazione nel settore dei servizi finanziari il potenziale per la vendita incrociata e il desiderio dei clienti di essere serviti in un solo momento sono stati valutati in modo ottimistico. Il rischio è che le aziende acquirenti siano vittime della propria propaganda: nel cercare di persuadere il

---

<sup>555</sup> Cfr. S.A. Christofferson, R.S. McNish e D.L. Sias, *Where Mergers Go Wrong*, in «McKinsey Quarterly», maggio, 2004, pp. 93-99.

mercato azionario rispetto ai benefici di un'acquisizione, finiscono per credere alle proprie inflazionate stime sulle potenziali sinergie.

Per poter prendere decisioni informate e ragionate in merito a operazioni di fusione e acquisizione è necessaria un'analisi oggettiva e quantitativa. Un possibile approccio è quello dei flussi di cassa scontati per determinare il valore di una potenziale acquisizione per il compratore e, quindi, il prezzo di offerta massimo:

1. Dato il costo del capitale azionario dell'azienda obiettivo dell'acquisizione, quali sono le aspettative del mercato riguardo ai flussi di cassa netti futuri? Si deve dunque considerare l'attuale capitalizzazione di mercato dell'azienda obiettivo dell'acquisizione.
2. Quanto sono ragionevoli queste aspettative riguardo ai flussi di cassa? Vi è una qualche ragione per credere che il mercato stia sottostimando questi flussi di cassa futuri? Ad esempio, il mercato potrebbe sottovalutare le prospettive di profitto dell'intero settore o il potenziale vantaggio competitivo dell'azienda obiettivo dell'acquisizione.
3. Qual è il potenziale di ristrutturazione? Primo, si potrebbero migliorare i flussi di cassa netti dell'azienda obiettivo aumentando i margini di profitto (riducendo i costi, alzando i prezzi, o dismettendo linee di business non redditizie) o riducendo gli investimenti capitali? Secondo, si potrebbe ridurre il costo del capitale aumentando la leva finanziaria? La differenza tra il valore attuale netto corrente e il valore attuale netto dell'azienda obiettivo se venisse ristrutturata (calcolato come sopra) rappresenta il potenziale valore aggiunto mediante ristrutturazione.
4. Qual è il potenziale per l'attivazione di sinergie? Se l'azienda obiettivo venisse fusa con l'azienda acquirente, quali fonti di sinergia si potrebbero sfruttare? Nel breve termine queste potranno includere un risparmio di costi derivante dall'unione dei servizi delle sedi centrali, dal consolidamento degli stabilimenti e dalla fusione delle operazioni. Sul lungo termine le fonti di sinergia potranno

includere i benefici legati al trasferimento di competenze e allo sfruttamento di nuove opportunità di business. Le sinergie possono generarsi sia per l'azienda acquirente sia per l'acquisita. Come osservato, è però importante considerare non soltanto i benefici, ma anche i costi collegati allo sfruttamento di sinergie.

Un importante ostacolo alla corretta valutazione del potenziale che operazioni di fusione e acquisizione hanno nella creazione di valore è rappresentato da quello che Carliss Y. Baldwin definisce *rischio di fragilità*, cioè il rischio che nella fase di implementazione qualcosa vada storto e che di conseguenza i benefici potenziali della fusione non si realizzino mai e che le prospettive di business delle aziende coinvolte nell'operazione ne risultino compromesse<sup>556</sup>. Valutare il rischio di fragilità è molto difficile; tuttavia, è probabile che questo sia correlato con il numero di cambiamenti che l'acquirente dovrà attuare, una volta raggiunto l'accordo, nell'azienda acquisita e nella propria. Un ulteriore problema nello stimare il valore aggiunto potenziale derivante dall'acquisizione consiste nella limitata conoscenza che l'acquirente ha dell'azienda obiettivo. Anche le scalate amichevoli o non ostili sono soggette a problemi di asimmetria informativa: il venditore conosce la sua azienda, cioè l'obiettivo dell'acquisizione, molto meglio del compratore, il quale può quindi essere indotto a pagare di più (il cosiddetto *problema dei bidoni*). La disastrosa scalata da 11 miliardi di dollari dell'azienda di software britannica Autonomy da parte di Hewlett-Packard nel 2011 esemplifica bene questo problema<sup>557</sup>.

Una migliore pianificazione delle operazioni di fusione richiede non soltanto migliori informazioni, ma anche una migliore analisi. Preoccupazioni in merito alla riservatezza delle informazioni possono far sì che il team responsabile dell'operazione di fusione sia troppo piccolo e quindi manchi

---

<sup>556</sup> Cfr. C.Y. Baldwin, *Evaluating M&A Deals: Introduction to Deal Npv*, Harvard Business School, Module Note n. 208-060, ottobre, 2007.

<sup>557</sup> Cfr. M. Ahmed e R. Waters, *Hewlett-Packard v Autonomy: Bombshell that Shocked Corporate World*, in «Financial Times», 12 agosto 2014.

delle competenze necessarie per valutare adeguatamente il potenziale dell’acquisizione<sup>558</sup>.

#### **14.1.5 La gestione di operazioni di fusione e acquisizione: l’integrazione dopo la fusione**

I rischi inerenti a operazioni di fusione e acquisizione sono evidenziati dal grande numero di esiti fallimentari, malgrado alcune di esse siano state pianificate scrupolosamente. La combinazione di Daimler-Benz e Chrysler fu esemplare nella pianificazione precedente alla fusione; eppure il risultato è stato deludente. Non solo i problemi di Chrysler sembrarono insolubili, ma anche le sue richieste al top management del gruppo impattarono negativamente sul *core business* di Daimler-Benz<sup>559</sup>.

Coerentemente con l’osservazione che i rischi derivanti da fusioni e acquisizioni dipendano dal numero di cambiamenti che devono essere gestiti a seguito dell’operazione, sembra che laddove i potenziali benefici di fusioni e acquisizioni siano grandi, altrettanto grandi sono i costi e i rischi dell’integrazione. Per questo Laurence Capron e Jaideep Anand sostengono che le acquisizioni internazionali presentano in genere la logica strategica più forte<sup>560</sup>. Tuttavia, l’evidenza mostrata da Daimler-Chrysler, Bmw-Rover e Alcatel-Lucent suggerisce che le complessità dell’integrazione internazionale – accentuate dalle differenze nella cultura aziendale e nella cultura nazionale – rendano la sfida dell’integrazione post fusione particolarmente ardua.

La gestione delle acquisizioni è sempre più riconosciuta come una competenza organizzativa complessa e rara, il cui sviluppo deve essere effettuato attraverso un processo di apprendimento esplicito e basato sull’esperienza diretta. La performance di un’acquisizione migliora con l’esperienza, ma non subito. Sembra esistere una soglia d’apprendimento, dopo la quale

---

<sup>558</sup> Cfr. J. Rudnicki, R. Thorpe e A. West, *The Artful Synergist, or How to Get More Value from Mergers and Acquisitions*, in «McKinsey Quarterly», febbraio, 2017.

<sup>559</sup> Cfr. *DaimlerChrysler: Stalled*, in «Bloomberg Businessweek», 10 settembre 2003.

<sup>560</sup> Cfr. L. Capron e J. Anand, *Acquisition-Based Dynamic Capabilities*, in C. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece e S.G. Winter (a cura di), *Dynamic Capabilities*, Malden, Mass., Blackwell, 2007, pp. 80-99.

le successive acquisizioni aggiungono valore<sup>561</sup>. Tuttavia, l'apprendimento che avviene grazie alle acquisizioni deve essere esplicitamente gestito; ad esempio, la codificazione dei processi d'acquisizione sembra portare ad esiti positivi nelle acquisizioni successive<sup>562</sup>.

In ultima analisi, le fusioni e le acquisizioni di successo richiedono la combinazione di pianificazione preacquisizione con integrazione post acquisizione. La maggior parte degli studi sulle fusioni fallite identifica come problema chiave una gestione inadeguata della fase successiva all'acquisizione. Eppure, in molti casi, questi problemi d'integrazione potevano essere anticipati. L'errore cruciale, quindi, consiste nell'andare avanti con l'operazione senza valutare adeguatamente le sfide della gestione post acquisizione. Nell'acquisizione di Snapple (definita «la cantonata da un miliardo di dollari»), da parte di Quaker Oats, il problema principale – gli impedimenti a un'effettiva integrazione tra il sistema di distribuzione di Snapple e quello di Gatorade, marchio di Quaker Oats – era evidente per i responsabili del marketing e per i distributori in franchising delle due aziende prima della scalata<sup>563</sup>. Al contrario, l'acquisizione di Pixar da parte di Walt Disney fu preceduta da un'anticipazione dei problemi che sarebbero potuti sorgere, cui seguì un approccio sensibile e attento alla pianificazione, e all'implementazione, dell'integrazione di Pixar ([quadro 14.1](#)).

Clay M. Christensen e i suoi colleghi sostengono che gli obiettivi dell'acquisizione devono essere attentamente selezionati per essere abbinati all'obiettivo strategico dell'acquisizione<sup>564</sup>. Essi distinguono le acquisizioni *che valorizzano il modello di business esistente dell'impresa* da quelle *che reinventano il modello di business*. Le operazioni finalizzate a valorizzare il modello esistente devono specificare nella proposta di acquisizione come

---

<sup>561</sup> Cfr. S. Finkelstein e J. Halebian, *Understanding Acquisition Performance: The Role of Transfer Effects*, in «Organization Science», vol. 13, n. 1, 2002, pp. 36-47.

<sup>562</sup> Cfr. M. Zollo e H. Singh, *Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capabilities in Us Bank Mergers*, in «Strategic Management Journal», vol. 25, n. 12, 2004, pp. 1233-1256.

<sup>563</sup> Cfr. J. Deighton, *How Snapple Got Its Juice Back*, in «Harvard Business Review», gennaio, 2002, pp. 47-53.

<sup>564</sup> Cfr. C.M. Christensen, R. Alton, C. Rising e A. Waldeck, *The New M&A Playbook*, in «Harvard Business Review», marzo, 2011, pp. 48-57.

si intende farlo. Ad esempio, se l'obiettivo è la riduzione dei costi, allora bisognerà porsi le seguenti domande basilari.

- a. I prodotti oggetto d'acquisizione sono adatti al catalogo dell'azienda acquisitrice?
- b. I clienti dell'azienda acquisita comprano gli stessi prodotti dei clienti dell'azienda acquisitrice, e viceversa?
- c. I prodotti dell'azienda acquisita sono adatti alla filiera attuale, alle strutture di produzione e al sistema di distribuzione dell'azienda acquisitrice?
- d. Il personale dell'azienda acquisitrice può servire da subito i clienti dell'azienda acquisita?

Le risposte a questi interrogativi servono a capire che cosa bisogna fare per integrare l'acquisizione all'interno del business corrente dell'azienda acquirente. Tuttavia, se lo scopo dell'acquisizione è di reinventare l'impresa acquisendo un modello di business dirompente, allora bisognerebbe evitare l'integrazione per permettere al modello di business acquisito di crescere. Per questo, quando Emc acquisì VMware – il cui modello di business dirompente permetteva ai clienti di sostituire il software all'hardware nelle loro attività che facevano uso di server – scelse di gestirla come un'azienda separata (così come fece Dell quando acquisì Emc)<sup>565</sup>.

#### **QUADRO 14.1.**

#### **Walt Disney e Pixar**

La maggior parte degli osservatori del settore era pessimista riguardo all'acquisizione da 7,4 miliardi di dollari da parte di Disney del produttore di film d'animazione rivale Pixar nel 2006. La maggioranza delle acquisizioni di studi di produzione di film aveva incontrato grandi difficoltà: l'acquisizione di Universal Studios da parte di Nbc e quella di DreamWorks da parte di Viacom. Le preoccupazioni riguardavano la possibilità che i sistemi aziendali di Disney avrebbero oppreso la creatività di Pixar e che i disegnatori di Pixar se ne sarebbero andati. Nonostante l'alleanza pluriennale tra le due aziende (Disney distribuiva i film di Pixar), la relazione non è stata facile.

---

<sup>565</sup> *Ibidem.*

Tuttavia, l'acquisizione è generalmente considerata un successo. Dall'acquisizione, i film d'animazione Pixar/Disney, tra cui *Toy Story 3* e *Frozen*, sono stati grandi successi al box-office e hanno generato enormi ricavi dai Dvd, dallo streaming video e dagli accordi di licenza. L'amministratore delegato di Disney, Bob Iger, sostiene che, rispetto alla precedente alleanza tra le due aziende, la proprietà di Pixar ha facilitato il livello di coordinamento necessario per sfruttare le sinergie tra le due aziende.

I fattori che hanno contribuito al successo della fusione includono:

- un alto livello di rispetto professionale e personale tra lo staff chiave di Pixar e Disney. Nell'annunciare l'acquisizione Iger commentò: «Riconosciamo anche che lo straordinario record di successo di Pixar è dovuto in larga misura alla sua vibrante cultura creativa, che rispettiamo e ammiriamo e che ci impegniamo a supportare e promuovere in ogni modo possibile»;
- una comunicazione rapida e onesta ai dipendenti di Pixar sulla fusione e sulle sue implicazioni;
- un'attenta pianificazione preacquisizione, che specificava quali elementi di Pixar sarebbero rimasti inalterati e quali adattati e integrati rispetto alle attività e alle pratiche di Disney;
- la nomina del presidente di Pixar, Edwin Catmull, a capo dei Walt Disney Animation Studios;
- la personale esperienza di Iger nel lavorare per aziende acquisite;
- linee guida esplicite, progettate per proteggere la cultura creativa di Pixar, tra cui la prosecuzione dei generosi benefit aggiuntivi e le favorevoli condizioni d'impiego dei dipendenti di Pixar;
- onorare gli impegni presi; secondo Catmull: «Tutto ciò che hanno promesso, l'hanno mantenuto».

La fusione Disney-Pixar si è fatta beffe della saggezza popolare. Per Iger, infatti: «Nel mondo aziendale si dà per scontato che bisogna integrarsi rapidamente. La mia filosofia è l'esatto contrario: devi essere rispettoso e paziente».

*Fonte:* Walt Disney Company, comunicato stampa, *Disney Completes Pixar Acquisition*, Burbank, Calif., 5 maggio 2006; *Disney: Magic Restored*, in «The Economist», 17 aprile 2008; B. Barnes, *Disney and Pixar: The Power of the Prenup*, in «The New York Times», 1° giugno 2008.

## 14.2 Le alleanze strategiche

Un'**alleanza strategica** è un accordo di collaborazione tra due o più imprese per perseguire obiettivi comuni sulla base di un accordo. Le alleanze strategiche assumono forme differenti.

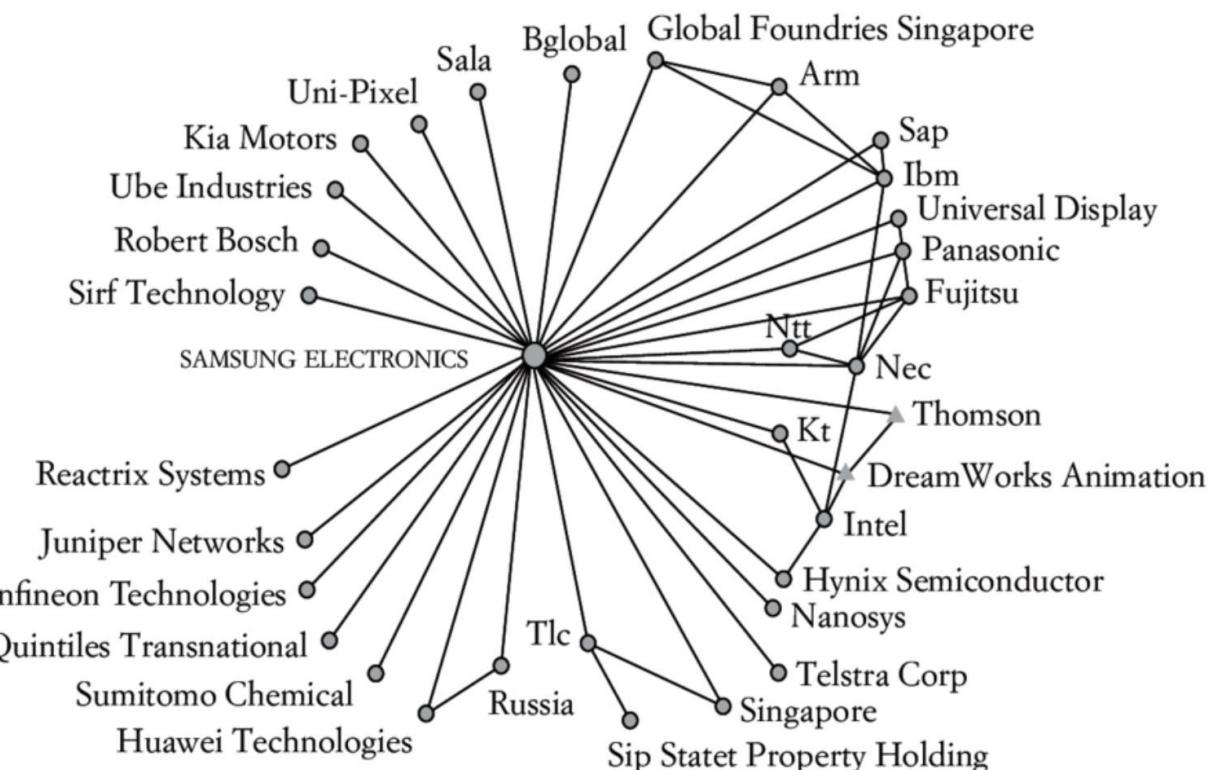


Figura 14.2. Le alleanze strategiche di Samsung Electronics (2014).

1. *Partecipazione o non partecipazione nel capitale.* La maggior parte delle alleanze è costituita da accordi per condurre attività specifiche e non prevede alcuna implicazione sul piano della proprietà. L'alleanza tra Ibm e Apple, annunciata nel luglio 2014, vede entrambe le aziende coinvolte nello sviluppo di applicazioni per imprese e affida a Ibm il compito di distribuire i prodotti Apple ai propri clienti industriali. L'idea sottostante a questa collaborazione è di combinare la competenza di Apple nella produzione di hardware e i suoi punti di forza nei dispositivi mobili con le

competenze di Ibm nei *big data*, nell'elaborazione e nel *cloud computing* al fine di sviluppare applicazioni per la mobilità aziendale<sup>566</sup>. Tuttavia, in altre alleanze strategiche, la previsione di rispettive quote di partecipazione può rafforzare gli accordi conclusi. L'alleanza di General Motors con il fornitore di servizi di *car-sharing* Lyft, volta allo sviluppo di veicoli a guida autonoma, ha implicato che la prima acquisisse una quota del capitale del secondo per una cifra attorno ai 500 milioni di dollari<sup>567</sup>.

2. *Joint venture*. È una particolare forma di alleanza con *equity* dove i partner formano una nuova azienda di cui sono coproprietari. Cfm International, uno dei produttori di motori per jet più importanti al mondo, è una joint venture 50 e 50 tra la statunitense General Electric e la francese Snecma. Volkswagen è il principale marchio di automobili in Cina grazie alle proprie joint venture con Saic Motor e il gruppo Faw.
3. *Alleanze di scopo*. Sono strette per perseguire determinati scopi, come le seguenti.
  - Star Alliance è un accordo tra 25 compagnie aeree (incluse United, Lufthansa e Air Canada) per programmare voli in condivisione e collegare i propri programmi di fidelizzazione dei passeggeri.
  - Automobili Lamborghini e Callaway Golf hanno formato un'alleanza di R&S nel 2010 per sviluppare materiali compositi avanzati.
  - GlaxoSmithKline e Dr. Reddy's Laboratories (un'importante azienda di prodotti farmaceutici indiana) hanno formato un'alleanza nel 2009 per commercializzare i prodotti Dr. Reddy nei paesi emergenti attraverso la rete commerciale di GlaxoSmithKline.

---

<sup>566</sup> Cfr. T. Bradshaw e R. Waters, *Apple and Ibm Take on Corporate Market Together*, in «Financial Times», 15 luglio 2014.

<sup>567</sup> Cfr. S. Trousdale, *Gm Invests \$500 Million in Lyft, Sets out Self-Driving Car Partnership*, «Reuters», 5 gennaio 2016, <https://www.reuters.com/article/us-gm-lyft-investment/gm-invests-500-million-in-lyft-sets-out-self-driving-car-partnership-idUSKBN0UI1A820160105> (ultimo accesso maggio 2020).

- La Rumaila Field Operating Organization è una joint venture tra China National Petroleum Company, Bp e South Oil Company per operare nell'area petrolifera dell'Iraq.

**4. Rete di imprese.** La maggior parte delle aziende che assemblano prodotti manifatturieri complessi sono supportate da una rete di fornitori che può ricoprire centinaia di imprese. La rete di fornitura di Toyota comprende fornitori di primo, secondo e terzo livello collegati a Toyota da relazioni di lungo termine e supportati da un insieme di routine che permette condivisione di conoscenza e miglioramento continuo<sup>568</sup>. Un altro tipo di alleanza di rete è il cluster locale di imprese che caratterizza i distretti industriali italiani (il distretto della maglieria di lana di Prato, del marmo a Carrara e della ceramica di Sassuolo). L'industria del cinema di Hollywood è un altro esempio di cluster. Le relazioni tra queste reti locali sono basate su una storia comune e sulla prossimità geografica, sono informali più che formali e implicano sia cooperazione che forte rivalità<sup>569</sup>. In settori in cui avvengono cambiamenti tecnologici da molteplici fonti, le alleanze possono svolgere un ruolo vitale per l'innovazione e l'adattabilità dell'azienda. La Figura 14.2 mostra l'estesa rete di alleanze di Samsung Electronics.

#### **14.2.1 Le motivazioni delle alleanze strategiche**

Nella maggior parte dei casi le alleanze tra imprese sono create per sfruttare le complementarità tra le risorse e le competenze possedute da aziende diverse.

- Bulgari Hotels and Resorts è una joint venture che aggrega la reputazione per il lusso e la qualità di Bulgari con le competenze di Marriott International nello sviluppo e nella gestione di alberghi.

---

<sup>568</sup> Cfr. J.H. Dyer e K. Nobeoka, *Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, n. 3, 2000, pp. 345-367.

<sup>569</sup> Cfr. Aa.Vv., *Local Partnerships, Clusters and Sme Globalization*, Sme Conference Business Symposium, Working Paper, Bologna, giugno, 2000.

- Uber e Volvo hanno messo in piedi un progetto per lo sviluppo di soluzioni per la guida autonoma utilizzando la competenza della prima nei sistemi software e la competenza della seconda nella progettazione e fabbricazione di veicoli.
- L'alleanza tra compagnie aeree Oneworld – che ricomprende American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Japan Airlines, Quantas, Qatar Airways e altre nove compagnie – consente a ciascun partner di offrire la vendita incrociata di biglietti per le rotte operate dagli altri partner, di coordinare le proprie tabelle orarie e di collegare i propri schemi di benefit per clienti abituali.
- L'alleanza tra Panasonic e Tesla combina le competenze della prima nello sviluppo di batterie con le competenze della seconda nei veicoli e nel fotovoltaico. La principale attività dell'alleanza è la produzione congiunta di pacchi batterie nella Tesla Gigafactory, in Nevada.

Nella letteratura vi è stato un fervido dibattito a proposito dello scopo delle alleanze strategiche e, in particolare, che questo sia costituito dall'opportunità di accedere direttamente alle risorse e alle competenze del partner (o di poterle assorbire attraverso l'apprendimento)<sup>570</sup>. L'alleanza strategica tra Marriott International e Alibaba, annunciata nell'agosto 2017, consente a Marriott di intercettare milioni di turisti cinesi che prenotano stanze d'albergo attraverso Alibaba, pagando con Alipay, e, al contempo, consente ad Alibaba di espandere la propria presenza al di fuori della Cina<sup>571</sup>. Di contro, l'alleanza di South China Locomotive & Rolling Stock Corp. con Bombardier e Siemens era motivata principalmente dal desiderio di acquisire la tecnologia di questi ultimi<sup>572</sup>. Nella maggior parte dei casi le alleanze consistono in un accesso più che in un assorbimento delle competenze: la ragione che sta alla base delle alleanze è che

---

<sup>570</sup> Cfr. D.C. Mowery, J.E. Oxley e B.S. Silverman, *Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer*, in «Strategic Management Journal», vol. 17, n. S2, 1996, pp. 77-91.

<sup>571</sup> Cfr. L. Lin e C. Kirkham, *Alibaba, Marriott Team Up to Serve Chinese Tourists Abroad*, in «The Wall Street Journal», 7 agosto 2017.

<sup>572</sup> Cfr. N. Vanderlippe e N. Van Praet, *How China Built a Global Rail Behemoth That's Leaving Western Train Makers Behind*, in «The Globe and Mail», 9 giugno 2017.

queste permettono all'impresa di specializzarsi in un raggio di competenze limitato mentre rendono possibile lo sfruttamento di specifiche opportunità che richiedono uno spettro più ampio di competenze<sup>573</sup>.

Un grande vantaggio di tali alleanze è la flessibilità che offrono. Possono essere create e dissolte piuttosto facilmente, il loro scopo può cambiare a seconda delle necessità mutevoli delle parti e (per le alleanze che non prevedono *equity*) in genere non richiedono ingenti investimenti. Questa flessibilità e il basso costo sono particolarmente vantaggiosi per effettuare investimenti che rappresentano opzioni<sup>574</sup>. Le nuove imprese tecnologiche lanciate da Alphabet fanno un uso intensivo delle alleanze. Waymo, l'unità preposta allo sviluppo di sistemi di guida autonoma, ha in essere alleanze con Robert Bosch, Nvidia, Fca e Lyft. La sussidiaria di Google, Calico, il cui scopo è l'allungamento della vita umana, ha stretto alleanze con AbbVie, The Broad Institute e C4 Therapeutics.

Le alleanze permettono anche di condividere il rischio. Nel settore petrolifero la maggior parte dei progetti che riguardano le fasi a monte della filiera sono joint venture. Il giacimento di Kashagan nel Kazakistan, la più grande scoperta in ambito petrolifero negli ultimi quarant'anni, ha richiesto investimenti per 105 miliardi, distribuiti tra le 7 aziende del consorzio, tra cui Eni, Shell ed ExxonMobil.

#### **14.2.2 La gestione delle alleanze strategiche**

Può essere allettante considerare le alleanze strategiche come un modo veloce e conveniente di estendere le risorse e le competenze a disposizione dell'impresa. Tuttavia, la gestione della relazione strategica è anch'essa una competenza organizzativa di cruciale importanza. Le competenze relazionali comprendono la costruzione di fiducia, lo sviluppo di routine per la condivisione di conoscenza tra le imprese e la creazione di

---

<sup>573</sup> Cfr. R.M. Grant e C.W.F. Baden-Fuller, *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*, in «Journal of Management Studies», vol. 41, n. 1, 2004, pp. 61-84.

<sup>574</sup> Cfr. R.S. Vassolo, J. Anand e T.B. Folta, *Non-Additivity in Portfolios of Exploration Activities: A Real Options-based Analysis of Equity Alliances in Biotechnology*, in «Strategic Management Journal», vol. 25, n. 1, 2004, pp. 1045-1061.

meccanismi per il coordinamento<sup>575</sup>. Più un'azienda esternalizza le attività della propria catena del valore a una rete di partner, più deve sviluppare le «competenze d'integrazione del sistema» per coordinare e integrare le diverse attività<sup>576</sup>. I ritardi che hanno penalizzato il lancio del Boeing 787 *Dreamliner* sono un indicatore delle sfide rappresentate dalla gestione di una rete di alleanze nello sviluppo di un prodotto complesso e tecnologicamente avanzato<sup>577</sup>.

Non esiste ampia evidenza di successo per le alleanze strategiche. La formazione di alleanze tende a incontrare l'apprezzamento del mercato azionario<sup>578</sup>, ma dati di lungo termine sui risultati delle alleanze brillano per assenza. McKinsey osserva che persino i membri dell'alleanza non ne conoscono i costi e i benefici e suggerisce la creazione di un sistema per tracciare la performance delle alleanze come elemento chiave per una gestione efficace dell'alleanza<sup>579</sup>.

Le alleanze strategiche tra aziende di paesi diversi svolgono un ruolo particolarmente importante nelle strategie di internazionalizzazione, ma, al contempo, possono comportare seri problemi di gestione. In genere l'impresa che internazionalizza, cercando di entrare in un mercato straniero, non conosce il luogo, i rapporti politici, i canali distributivi alla stregua di un'impresa locale. Allo stesso tempo l'acquisto di un'impresa locale può non essere un'opzione attrattiva, o perché i regolamenti locali e il processo di acquisizione renderebbero l'operazione difficile o perché sarebbe necessario un impegno finanziario ingente e senza ritorno. In circostanze del genere, le alleanze – con o senza accordi sull'*equity* – possono essere una modalità d'entrata apprezzabile. Mettendo in comune risorse e competenze, le alleanze realizzano economie sull'investimento

---

<sup>575</sup> Cfr. P. Kale, J.H. Dyer e H. Singh, *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success*, in «Strategic Management Journal», vol. 23, n. 8, 2002, pp. 747-767.

<sup>576</sup> Cfr. A. Prencipe, *Corporate Strategy and Systems Integration Capabilities*, in Id., A. Davies e M. Hobday (a cura di), *The Business of System Integration*, Oxford, Oxford University Press, 2003, pp. 114-132.

<sup>577</sup> Cfr. *Dreamliner Becomes a Nightmare for Boeing*, in «Der Spiegel», 3 marzo 2011.

<sup>578</sup> Cfr. S.H. Chang, J.W. Kensinger, A.J. Keown e J.D. Martin, *Do Strategic Alliances Create Value?*, in «Journal of Financial Economics», vol. 46, n. 2, 1997, pp. 199-221.

<sup>579</sup> Cfr. J. Bamford e D. Ernst, *Measuring Alliance Performance*, in «McKinsey on Finance», ottobre, 2002.

richiesto da grandi iniziative internazionali. La Free-Move Alliance, formata da Telefónica (Spagna), Tim (Italia), T-Mobile (Germania) e Orange (France), ha creato una rete di comunicazione wireless di terza generazione attraverso l'Europa a una frazione del costo sostenuto da Vodafone, permettendo a ciascuna impresa di avere accesso alla rete mobile del principale operatore in almeno cinque grandi mercati europei<sup>580</sup>.

Alcune imprese hanno fatto un uso estensivo delle alleanze strategiche per ottenere una presenza internazionale. La Figura 14.3 mostra la rete di alleanze strategiche di General Motors, per la quale alcune alleanze hanno generato pochi benefici (quelle con Fiat, Isuzu e Suzuki); altre hanno portato a una completa acquisizione dell'alleato (Daewoo, Saab).

Per il partner locale un'alleanza con un'impresa straniera può essere un modo vantaggioso per ottenere risorse e competenze. Molti paesi emergenti – in particolare Cina e India prima della loro entrata nel Wto – obbligano spesso le aziende straniere a trovare un partner locale per incoraggiare il flusso di competenze tecnologiche e gestionali verso di essi.

---

<sup>580</sup> Cfr. A. Arino, F. Riehl e S. Dmitrieva, *FreeMove in Early 2008: Creating Value through Strategic Alliance in the Mobile Telecommunications Industry*, Iese, Case n. 0-305-013, luglio, 2004.

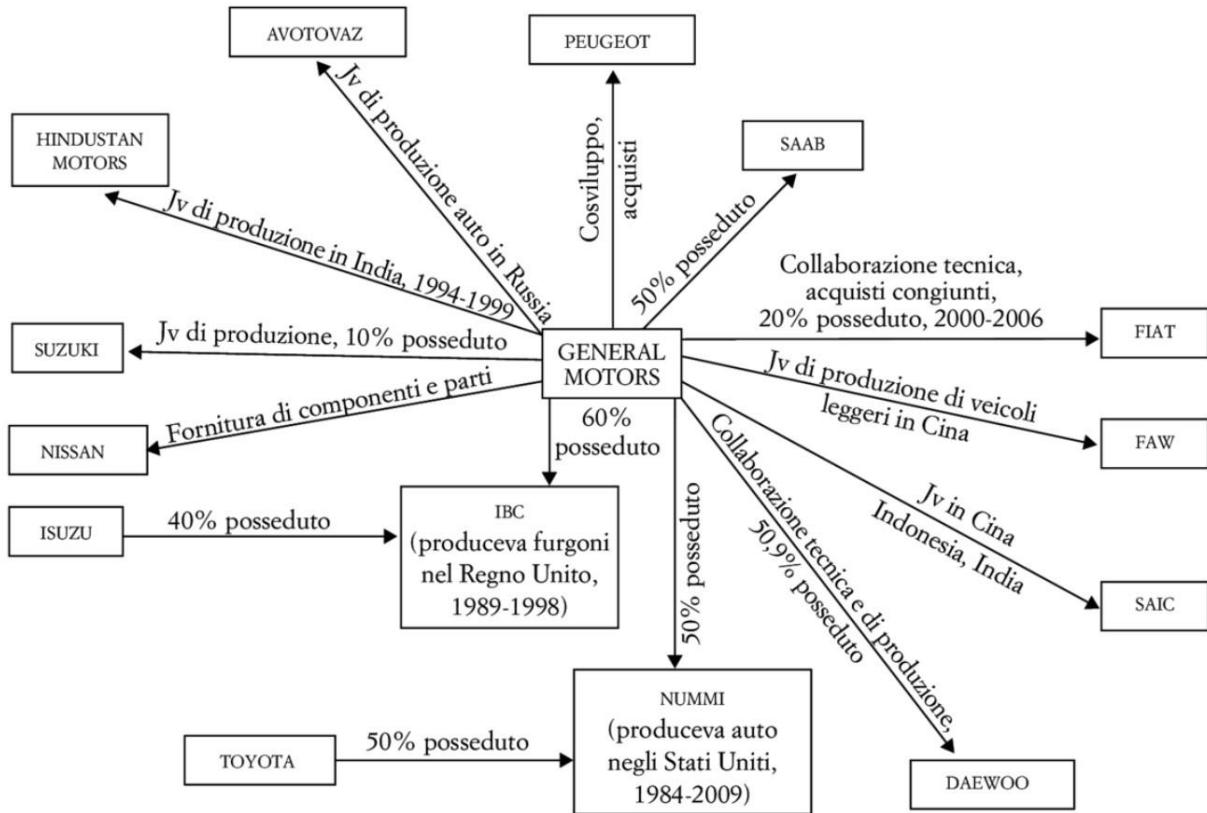


Figura 14.3. La rete di alleanze internazionali di General Motors.

Tuttavia, nonostante tutti questi punti a favore, le alleanze internazionali sono difficili da gestire: i problemi consueti generati dalle alleanze – relativi alla comunicazione, alla capacità di raggiungere un accordo e alla fiducia – sono esacerbati da differenze linguistiche, culturali e dalla distanza geografica. La joint venture di Danone con Wahaha ha creato la più grande azienda di bevande cinese; tuttavia, l'incomprensione e il disallineamento degli incentivi hanno portato al crollo di questa joint venture nel 2011<sup>581</sup>.

Si può essere indotti a concludere che le alleanze internazionali sono più difficili dove le differenze culturali nazionali sono più ampie (ad esempio, tra aziende asiatiche e occidentali). Tuttavia, alcune alleanze tra aziende occidentali e asiatiche hanno avuto grande successo (Fuji-Xerox e Renault-Nissan). Al contrario, molte alleanze tra aziende occidentali sono state fallimentari: ad esempio, Concert (British Telecom-At&T), General Motors-Fiat,

<sup>581</sup> Cfr. S.M. Dickinson, *Danone v Wahaha: Lessons for Joint Ventures in China*, in «China Economic Review», 10 settembre 2007.

Swissair (network di compagnie aeree). Divergenze d'opinioni rispetto alla condivisione dei contributi e dei ritorni da un'alleanza sono una frequente fonte di frizione, soprattutto nelle alleanze tra imprese che sono anche concorrenti.

Quando ciascun partner cerca di avere accesso alle competenze dell'altro si sfocia in una «concorrenza per la competenza»<sup>582</sup>. Nel corso degli anni '80 del secolo scorso le aziende occidentali erano preoccupate di perdere il proprio know-how tecnologico a favore di aziende giapponesi. In anni recenti le aziende occidentali sono rimaste sconcertate dalla velocità con cui i propri partner cinesi hanno assorbito la loro tecnologia e sono emersi come concorrenti internazionali. Nelle infrastrutture ferroviarie le aziende cinesi di proprietà statale hanno usato le proprie partnership con la tedesca Siemens, la francese Alstom, la giapponese Kawasaki Heavy Industries e la canadese Bombardier per costruire al proprio interno competenze che ora vengono esportate<sup>583</sup>. Le lamentele rivolte dalle aziende occidentali contro i loro partner di joint venture cinesi nel 2012 sono quasi identiche a quelle formulate contro i partner giapponesi negli anni '80<sup>584</sup>.

Le imprese devono anche scegliere quale modalità di crescita perseguire. Generalmente, le aziende hanno un'inclinazione spontanea verso la crescita interna o la crescita esterna e verso l'acquisizione o l'alleanza a prescindere dai vantaggi relativi a ognuna. All'interno del settore delle telecomunicazioni, le imprese che hanno usato una combinazione di modalità di crescita – sviluppo interno, alleanze e acquisizioni – hanno avuto più successo di quelle che hanno utilizzato un solo modo<sup>585</sup>. Il [quadro 14.2](#) considera le relative questioni.

---

<sup>582</sup> Cfr. G. Hamel, *Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, n. s., 1991, pp. 83-103.

<sup>583</sup> Cfr. J. Anderlini e M. Dickie, *China: A Future on Track*, in «Financial Times», 24 settembre 2010.

<sup>584</sup> Cfr. R. Reich e E. Mankin, *Joint Ventures with Japan Give Away Our Future*, in «Harvard Business Review», marzo, 1986, pp. 78-86.

<sup>585</sup> Cfr. L. Capron e W. Mitchell, *Finding the Right Path*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2010, pp. 102-107.

## QUADRO 14.2.

### La scelta del percorso di crescita giusto: sviluppo interno, contratti, alleanze e acquisizioni

La scelta della migliore modalità di crescita richiede un'attenta considerazione del *gap di risorse* di un'impresa: in altre parole, delle risorse che mancano tra quelle necessarie per la sua strategia e quelle che possiede.

Laurence Capron e Will Mitchell delineano un approccio a tre fasi per prendere decisioni in merito alle modalità di crescita di un'impresa (Figura 14.4).

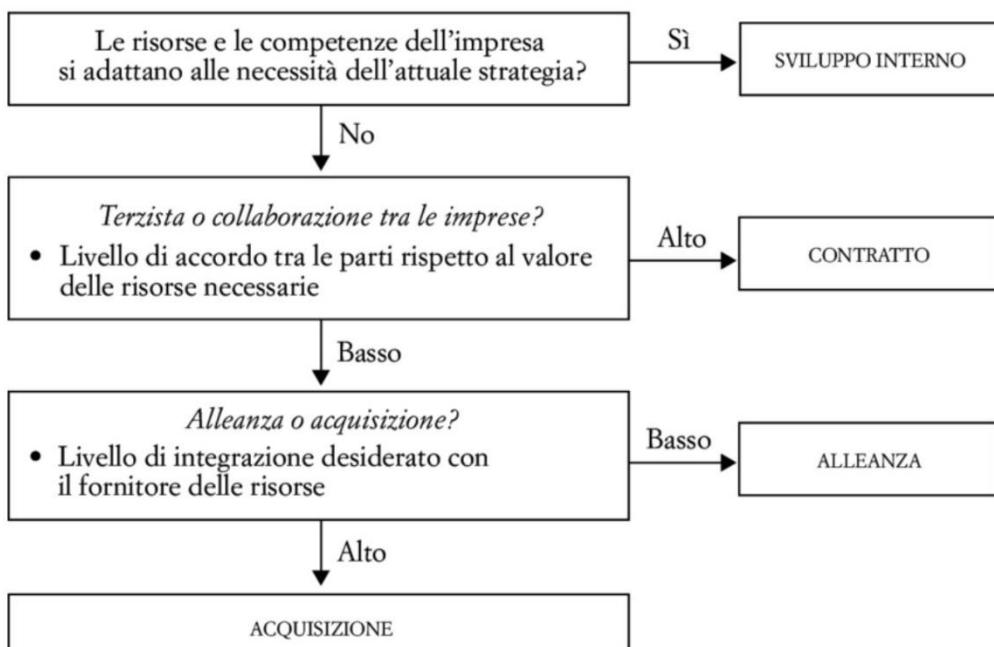


Figura 14.4. La scelta del giusto percorso di crescita.

Fonte: L. Capron e W. Mitchell, Finding the Right Path, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2010, pp. 102-107; J.H. Dyer, P. Kale e H. Singh, When to Ally and When to Acquire?, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2004, pp. 109-115.

**1.** Le risorse di cui un'impresa necessita per il proprio sviluppo futuro sono solitamente differenti da quelle che effettivamente possiede. Ma differenti in che modo? Maggiore è il gap, più alte saranno le probabilità che l'azienda abbia bisogno di cercarle esternamente piuttosto che svilupparle internamente.

**2.** Se bisogna procurarsi le risorse al di fuori dell'impresa, di norma la via più facile per ottenerle è attraverso un accordo contrattuale (ad esempio, cedendo in licenza una specifica tecnologia). Ma tali contratti richiedono un accordo sul valore

delle risorse interessate; in assenza di tale consenso, un accordo contrattuale può risultare impossibile.

**3.** Quanto deve essere profonda la relazione dell’impresa con il suo partner perché ci siano effettivo trasferimento e integrazione delle risorse richieste? Se la profondità e la complessità del coinvolgimento sono basse, allora un’alleanza sarà sufficiente. Tuttavia, se è necessario un coinvolgimento più stretto, allora il potenziale per un’integrazione più completa, permesso dall’acquisizione, è preferibile. I ricercatori della Wharton School sono giunti a una conclusione simile: interdipendenze sistemiche tra le imprese – cioè «sinergie reciproche» – favoriscono l’acquisizione; interdipendenze «modulari» e «sequenziali» sono gestibili in modo migliore attraverso le alleanze. Anche la scelta tra allearsi o acquisire dipende dal tipo di risorse interessate. Risorse tangibili come impianti di produzione o risorse minerali sono integrate in modo più efficace attraverso fusioni e acquisizioni; *soft resources* come persone e conoscenza possono essere avvicinate mediante alleanze.

## RIEPILOGO

Fusioni e acquisizioni possono essere utili strumenti per molti tipi di strategia: per acquisire risorse e competenze specifiche, per rinforzare la posizione di un’impresa in un settore, per diversificare o per espandersi orizzontalmente.

Tuttavia, nonostante la maggior parte degli obiettivi dichiarati delle fusioni e delle acquisizioni sia plausibile, spesso non ha successo. La ricerca empirica mostra che i principali guadagni spettano agli azionisti delle aziende acquisite.

Risultati così insoddisfacenti possono riflettere la tendenza a motivare fusioni e acquisizioni con il desiderio di crescita piuttosto che di redditività. La ricerca della crescita attraverso la fusione è a volte rinforzata dalla *hubris* dell’amministratore delegato, il quale dà l’avvio a una serie di acquisizioni che in ultima istanza porteranno l’azienda al fallimento o alla ristrutturazione.

Un secondo fattore che determina le conseguenze deludenti di molte fusioni in termini di performance è costituito dalle difficoltà non previste dell’integrazione successiva alla fusione.

Tuttavia, la diversità delle fusioni e dei loro effetti rende difficile una generalizzazione sui tipi di fusione e sugli approcci all'integrazione associati al successo.

Le alleanze strategiche assumono molte forme. Il tratto comune è il desiderio di sfruttare la complementarità tra le risorse e le competenze di aziende differenti. Come le fusioni e le acquisizioni, e come le relazioni tra persone, hanno possibilità di successo variabili. A differenza di fusioni e acquisizioni, le conseguenze del fallimento sono meno costose. Data la crescente complessità e turbolenza dell'ambiente, i vantaggi delle alleanze strategiche diventano evidenti sia nell'offrire flessibilità, sia nel conciliare la specializzazione con la capacità di integrare un vasto assortimento di risorse e competenze.

### **DOMANDE DI AUTOVERIFICA**

**1.** Nella maggior parte dei casi le fusioni e le acquisizioni della Figura 14.1 sono orizzontali (riguardano aziende che operano all'interno del medesimo settore). Alcune avvengono tra imprese dello stesso paese; altre attraversano i confini nazionali. Ci sono ragioni per cui le fusioni orizzontali possono essere più benefiche rispetto ad altri tipi di fusione (ad esempio, la fusione per diversificazione e la fusione verticale) e possono esporre a rischi minori? Tra queste fusioni e le acquisizioni orizzontali quali si ritiene possano avere maggiore successo?

**2.** Un gran numero di studi empirici riguardanti il successo delle operazioni di fusione e acquisizione ha esaminato il loro impatto sui rendimenti per gli azionisti. La maggior parte di questi studi misura i cambiamenti nel valore di mercato delle aziende implicate nell'operazione dal momento precedente all'annuncio di fusione a diversi mesi dopo. Tali studi che cosa dimostrano circa gli effetti di fusioni e acquisizioni?

**3.** Commentando l'acquisizione di Pixar ([quadro 14.1](#)), l'amministratore delegato di Disney ha detto: «Puoi ottenere molti più risultati come azienda unica rispetto a quando sei parte di una joint venture». Tale affermazione si può ovviamente condividere o confutare. Si motivi il proprio convincimento facendo riferimento ad alcune delle joint venture (o alleanze)

citate in questo capitolo. Avrebbero avuto più successo come fusioni?

**4.** Nel settore dei motori le aziende hanno seguito percorsi di internazionalizzazione differenti. Toyota si è espansa in maniera organica, creando società sussidiarie in mercati stranieri. Ford ha acquisito freneticamente, comprando Volvo, Jaguar, Land Rover e Mazda. General Motors ha fatto un uso estensivo di alleanze strategiche (Figura 14.3). Qual è la strategia migliore? Quale strategia si potrebbe raccomandare a produttori cinesi di automobili come Saic e Dongfeng?

## 15 Tendenze attuali nella gestione strategica

In ogni campo di attività arrivi a un punto in cui non puoi più risolvere problemi nuovi applicando principi vecchi. Nell’evoluzione del management si è arrivati a quel punto. Se consideriamo i principi su cui sono state costruite le nostre moderne aziende – standardizzazione, specializzazione, gerarchia, e così via – ci rendiamo conto che non sono cattivi principi, ma che risultano inadeguati alle sfide che abbiamo di fronte.

Gary Hamel, business thinker

La verità è che tu non sai quello che accadrà domani. La vita è una corsa folle, e nulla è garantito.

Eminem, artista hip-hop

Il futuro non è più quello di una volta.

Yogi Berra, giocatore e allenatore di baseball

Da un po’ di tempo forze dalla natura imprevedibile stanno riconfigurando il mondo degli affari: la pervasiva diffusione dell’intelligenza artificiale, i venti del nazionalismo e il declino delle istituzioni inter o sovranazionali, le sfide alle tradizionali norme sociali e politiche<sup>586</sup>. Proposito di questo capitolo è identificare le forze che stanno dando una nuova forma all’ambiente delle aziende, valutare le loro implicazioni per la gestione strategica e considerare quali nuove idee e strumenti i manager potrebbero far emergere o adottare per affrontare le incognite del futuro.

Le acque che si stanno per attraversare sono infatti poco esplorate e, a differenza di altri capitoli di questo volume, non sarà possibile qui indicare strumenti e modelli che abbiano già dato prova di sé e che possano essere applicati direttamente a un’azienda. L’approccio sarà esplorativo. Si inizierà rivedendo le forze che stanno ridisegnando l’ambiente delle aziende. Si prenderanno poi in considerazione i concetti e le idee che influenzano il pensiero strategico attuale e le lezioni che le

---

<sup>586</sup> Le parole di G. Hamel in epigrafe al capitolo sono tratte da J. Barsh, *A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan*, in «McKinsey Quarterly», inverno, 2008.

aziende più innovative offrono in merito a strategie, forme organizzative e stili di gestione: un aiuto per affrontare le sfide di questa epoca così dura.

## 15.1 Il nuovo ambiente delle imprese

I primi due decenni del XX secolo e i primi due decenni del XXI sono simili per quanto riguarda le forze trainanti che hanno rimodellato il mondo degli affari. Durante questi due periodi, infatti, il mondo sviluppato è stato trasformato dall'innovazione tecnologica: nel XX secolo c'erano l'elettricità, l'automobile e il telefono; nel XXI secolo le innovazioni digitali. Entrambi i periodi hanno assistito a cambiamenti politici di grande portata: nel XX secolo l'ascesa dello stato-nazione, il collasso degli imperi coloniali e la nascita del marxismo-leninismo; nel XXI secolo la comparsa dell'estremismo religioso, il declino del liberalismo e il malcontento nei confronti dei leader e dei sistemi politici. Un tema comune ad ambedue le fasi è stata la disaffezione nei confronti di business di grandi proporzioni. Di seguito si illustrano i quattro fattori chiave di cambiamento del XXI secolo.

### 15.1.1 La tecnologia

L'invenzione del circuito integrato, nel 1958, ha segnato l'inizio della rivoluzione digitale, che tuttavia avrebbe esplorato i suoi effetti dirompenti solo dopo l'avvento del microprocessore (1971), della tecnologia *Radio-Frequency Identification* (Rfid) e del cosiddetto «Internet delle cose» (*Internet of things*, Iot, 1989) e della trasmissione di dati wireless (2001).

Negli Stati Uniti Facebook, Amazon, Apple, Netscape e Google (cioè le Faang) hanno una capitalizzazione di mercato pari al 14% di tutte le aziende presenti nella classifica S&P 500 (dati 2018). Le compagnie cinesi di maggior valore sono Tencent Holding e Alibaba Group. Eppure, secondo il pioniere dell'economia della complessità William Brian Arthur, l'onda perfetta della rivoluzione digitale deve ancora arrivare. La combinazione di sensori, *big data* e intelligenza artificiale darà luogo a

un'intelligenza esterna del business, non più localizzata internamente, nei lavoratori umani, ma esternamente, negli algoritmi e nelle macchine dell'economia virtuale. I

processi di business, ingegneristici e finanziari, possono già ora trarre la loro efficacia da enormi librerie virtuali di funzioni intelligenti e, un poco alla volta, renderanno obsolete le attività umane<sup>587</sup>.

Ad esempio, l'avvento dei veicoli a guida autonoma non solo eliminerà milioni di posti di lavoro nel trasporto commerciale e privato, ma farà venir meno anche la necessità per i singoli individui di possedere un'automobile. Nella vendita al dettaglio le casse virtuali di Amazon Go e lo sviluppo di robot che posizionano i prodotti negli scaffali mostrano il potenziale di negozi completamente automatizzati<sup>588</sup>.

La tecnologia sta anche ridefinendo i confini tra imprese e mercati in modo fondamentale. Le tecnologie wireless hanno ridotto di molto i costi di transazione, favorendo la crescita della *sharing economy*, che ricomprende sia la condivisione *peer-to-peer* (Airbnb, Blablacar, Lending Club) sia i servizi legati alla *gig economy* (Uber, freelancer.com, TaskRabbit)<sup>589</sup>. Alla fine del 2017 gli alloggi offerti su Airbnb superavano il numero di stanze d'albergo offerte dalle cinque maggiori catene mondiali di hotel, mentre Uber, con i suoi 16.000 dipendenti, può disporre di circa 1,6 milioni di autisti in tutto il mondo.

### 15.1.2 Concorrenza

Come osservato nel [capitolo 11 \(par. 1.2\)](#), l'entrata di aziende provenienti da paesi emergenti nei mercati mondiali ha fatto sensibilmente aumentare le pressioni competitive. Tra il 2000 e il 2009 nel settore dei dispositivi wireless sono entrate 67 nuove aziende, di cui 34 di Cina e Taiwan. La maggior parte ha iniziato come produttore di apparecchiature a marchio e ne ha poi sviluppato uno proprio, entrando successivamente in competizione con quelli che prima erano i suoi clienti<sup>590</sup>.

L'ondata di innovazioni digitali descritta sopra è anche fonte di nuova concorrenza. In un ampio spettro di settori i leader di

---

<sup>587</sup> Cfr. W.B. Arthur, *Where Is Technology Taking the Economy*, in «McKinsey Quarterly», ottobre, 2017.

<sup>588</sup> Cfr. S. Kolhatkar, *Amazon's New Supermarket Could Be Grim News for Human Worker*, in «The New Yorker», 26 gennaio 2018.

<sup>589</sup> Cfr. *The Future of Work*, in «The Economist», 3 gennaio 2015.

<sup>590</sup> Cfr. J. Alcacer e J. Oxley, *Learning by Supplying*, in «Strategic Management Journal», vol. 35, n. 2, 2014, pp. 204-223.

mercato consolidati sono minacciati da nuove imprese digitali che impiegano tecnologie dirompenti: nel settore delle trasmissioni televisive e via cavo le aziende sono insidiate da compagnie, come Netflix, che offrono lo streaming video; le banche da società *fintech* che offrono nuovi sistemi di pagamento, come Ant Financial e Adyen; le aziende del settore della sicurezza domestica, come Adt, sono sfidate da Nest Labs (posseduta da Alphabet).

La crescente competizione da parte di concorrenti che operano in mercati nascenti, con costi bassi, o da parte di nuovi entranti che adottano modelli di business innovativi, implica che il vantaggio competitivo sta diventando sempre più effimero. Come si vedrà, una conseguenza di ciò è che le imprese devono sviluppare fonti multiple di vantaggio competitivo.

Tuttavia, queste nuove forme di concorrenza sono state fronteggiate dalle aziende consolidate con importanti sforzi per mantenere e rafforzare la propria posizione di mercato dominante. Tra il 2014 e il 2018 vi è stata un'onda di fusioni orizzontali tra imprese leader di mercato che hanno trasformato un numero crescente di settori in oligopoli altamente concentrati. Ad esempio, l'acquisizione da parte di Anheuser-Busch di Sab Miller ha creato un colosso nel settore mondiale della birra con una quota di mercato del 25%; nelle estrazioni minerarie di metalli il settore è ora dominato da soli cinque attori, Glencore, Rio Tinto, Bhp-Billiton, Vale e Crh; e quattro sole aziende si spartiscono il settore mondiale del tabacco, Philip Morris, Japan Tobacco, Bat e Imperial Tobacco.

Queste tendenze alla formazione di monopoli non sono una caratteristica esclusiva dei settori più maturi. Una delle peculiarità più sorprendenti della rivoluzione digitale è la crescente supremazia di un insieme ristretto di colossi diversificati, tra cui spiccano Apple, Alphabet, Amazon, Facebook, Alibaba e Tencent. Ognuna di queste aziende ha una posizione di quasi monopolio in uno o più mercati (ad esempio, Alphabet detiene il 70% delle ricerche online e l'84% dei sistemi operativi per smartphone; Amazon il 48% di tutte le vendite di libri). Desta una certa preoccupazione la capacità di queste

aziende di estendere il proprio potere da un mercato all’altro e di accumulare enormi quantità di dati personali grazie ai loro clienti<sup>591</sup>.

### 15.1.3 Rischio sistematico

La crisi finanziaria del 2008-2009 ha dimostrato la vulnerabilità del sistema finanziario globale a turbolenze provenienti da una singola fonte (in questo caso i mutui del mercato immobiliare statunitense). Ciò nonostante, il decennio successivo alla crisi è stato caratterizzato da una ridotta volatilità nella maggior parte dei mercati finanziari.

Questa tranquillità apparente potrebbe essere illusoria. Come osserva Nicholas N. Taleb, la maggior parte dei punti di svolta epocali della storia dell’uomo sono cosiddetti «eventi cigno nero»: rare occorrenze dall’impatto estremo e imprevedibile<sup>592</sup>, che tuttavia è possibile individuare.

Una caratteristica dell’economia globale, e della società umana in generale, è la crescente interconnessione ottenuta grazie al commercio, ai flussi finanziari, ai mercati e alla comunicazione. La teoria dei sistemi prevede che un crescente livello di interconnessione in sistemi complessi non lineari aumenti la tendenza di piccoli movimenti iniziali ad amplificarsi in maniere inattesa. Fenomeni di carattere politico e sociale e di scala sia locale sia globale – come la Primavera araba, il crescente populismo nella politica statunitense ed europea, il movimento Mee Too – stanno a indicare il ruolo svolto da forze di natura sistemica.

Nel 2018 il World Economic Forum ha indicato tre «rischi complessi a cui sottostà il mondo di oggi»: i rischi ambientali (causati dai cambiamenti climatici), i rischi legati alla cybersecurity (causati dalla vulnerabilità dei sistemi informatici e dei dati elettronici) e i rischi geopolitici (causati dal deterioramento degli approcci multilaterali alle relazioni

---

<sup>591</sup> Cfr. G. Ip, *The antitrust Case against Facebook, Google and Amazon*, in «The Wall Street Journal», 16 gennaio 2018; F. Foer, *World without Mind: The Existential Threat of Big Tech*, New York, Penguin, 2017; trad. it. *I nuovi poteri forti. Come Google, Apple, Facebook e Amazon pensano per noi*, Milano, Longanesi, 2018.

<sup>592</sup> Cfr. N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York, Random House, 2007; trad. it. *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, Milano, il Saggiatore, 2008.

internazionali)<sup>593</sup>. In tutti e tre questi ambiti la transizione da un mondo unipolare, guidato dagli Stati Uniti e dalle organizzazioni internazionali (come le Nazioni Unite, la Banca mondiale, il Fondo monetario internazionale e l'Ocse) a un mondo multipolare, in cui Cina, Russia e Iran sfidano le ortodossie prevalenti, ha aumentato la vulnerabilità del sistema globale<sup>594</sup>.

#### **15.1.4 Forze sociali e crisi del capitalismo**

Per sopravvivere e prosperare le organizzazioni devono adattarsi ai valori e alle aspettative della società, una condizione che i sociologi delle organizzazioni chiamano *legittimazione*<sup>595</sup>. Un effetto della crisi finanziaria del 2008-2009 sulle imprese è stato la perdita di legittimità di alcuni tipi di attività, in particolare quelle legate alle banche. Ciò ha avuto un'influenza negativa sulla loro reputazione nei confronti dei consumatori, sulla motivazione dei loro dipendenti, sulla disponibilità di investitori e finanziatori a fornire loro risorse e dei governi ad assicurare loro sostegno. Le accuse di abusi sessuali mosse nel 2017 contro il magnate di Hollywood Harvey Weinstein hanno portato al fallimento della sua casa di produzione cinematografica nel marzo 2018.

L'idea che un'impresa sia un'istituzione sociale che deve identificarsi con gli obiettivi e le aspirazioni della società nel suo insieme è stata sostenuta da diversi importanti studiosi di management, fra cui Peter F. Drucker, Charles Handy e Sumantra Ghoshal<sup>596</sup>. Di conseguenza, quando cambiano i valori e le opinioni della società, devono cambiare anche le strategie e i comportamenti delle aziende. Negli ultimi due decenni le voci contrarie al business capitalistico si sono spostate dai margini

---

<sup>593</sup> Cfr. World Economic Forum, *Global Risks Report 2018: Executive Summary*, <http://reports.weforum.org/global-risks-2018/executive-summary> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>594</sup> Cfr. E.A. Cohen, *How Trump Is Ending Thee American Era*, in «The Atlantic», ottobre, 2017.

<sup>595</sup> Cfr. A.Y. Lewin, C.B. Weigelt e J.D. Emery, *Adaptation and Selection in Strategy and Change*, in M.S. Poole e A.H. Van de Ven (a cura di), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford, Oxford University Press, 2004, pp. 108-160.

<sup>596</sup> Cfr. P.F. Drucker, *Managing in the Next Society*, London, St. Martin's Press, 2002; trad. it. *Il management della società prossima ventura*, Milano, Etas, 2003; S. Ghoshal, C.A. Bartlett e P. Moran, *A New Manifesto for Management*, in «Mit Sloan Management Review», primavera, 1999, pp. 9-20; C. Handy, *The Age of Paradox*, Boston, Mass., Harvard Harvard Business School Press, 1994; trad. it. *L'epoca del paradosso. Dare un segno al futuro*, Milano, Olivares, 1994.

dello spettro politico (neomarxisti, ambientalisti e attivisti antiglobalizzazione) fino al cuore dell’opinione pubblica.

L’indebolimento della legittimità del capitalismo di mercato può essere rintracciato nella crisi finanziaria del 2008-2009, negli scandali aziendali che hanno colpito Volkswagen (la frode sulle emissioni diesel), Kobe Steel (falsificazione dei dati di qualità) e Bp (violazioni della sicurezza dei lavoratori), e nella crescente marea di disuguaglianze sociali ed economiche (Figura 15.1)<sup>597</sup>.

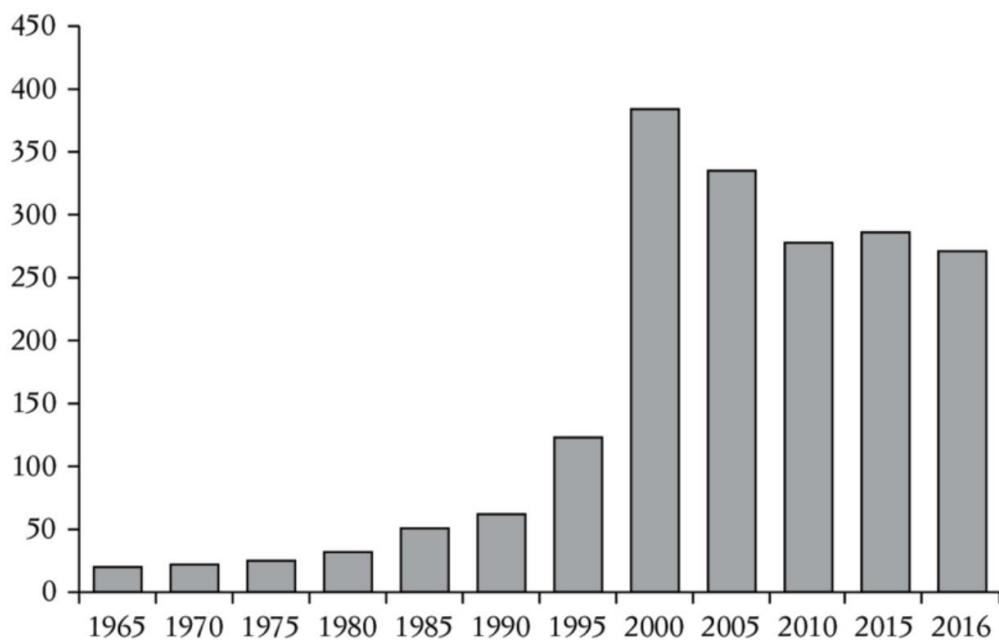


Figura 15.1. Rapporto tra remunerazione media di un amministratore delegato e di un lavoratore (Stati Uniti, 1965-2016).

L’ascesa della Cina ha ulteriormente compromesso la fiducia nell’efficacia del capitalismo di mercato. Tra il 2000 e il 2017, il numero di aziende cinesi presenti nella lista di *Fortune 500* è cresciuto da 10 a 109, la maggior parte di proprietà statale. Nel 2017 l’economia cinese era di circa il 25% più grande dell’economia statunitense (sulla base del Pil misurato a parità di potere d’acquisto).

Le imprese di stato sono una delle alternative alle tradizionali aziende di proprietà degli azionisti. Negli ultimi anni anche altre forme alternative di imprese hanno attratto un certo interesse.

<sup>597</sup> Le crescenti disuguaglianze sono analizzate in T. Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2014; trad. it. *Il capitale nel XXI secolo*, Milano, Bompiani, 2014.

- *Cooperative*. Sono aziende possedute dai consumatori (ad esempio, le cooperative di credito), dai dipendenti (ad esempio, il gigante britannico della vendita al dettaglio John Lewis Partnership) o da produttori indipendenti (ad esempio, le cooperative commerciali agricole). Le cooperative rappresentano il 21% del Pil in Finlandia, il 17,5% in Nuova Zelanda e il 16,4% in Svizzera. In Uganda e in altri paesi africani le cooperative sono la forma organizzativa dominante nell'agricoltura<sup>598</sup>.
- *Imprese sociali*. Sono imprese che svolgono attività finalizzate a scopi sociali. Le imprese sociali possono essere aziende profit o non profit (e possono includere organizzazioni sia benefiche sia cooperative). Un fortunato esempio di impresa sociale è costituito dalla Grameen Bank di Muhammad Yunus, un'azienda profit che attraverso il microcredito sostiene la popolazione povera nell'intrapresa di attività imprenditoriali. La maggioranza delle amministrazioni statali degli Stati Uniti ha modificato le proprie normative in materia aziendale per permettere le *benefit corporations*: imprese esplicitamente finalizzate al perseguimento di obiettivi sociali e ambientali e di profitto<sup>599</sup>.

L'adattamento alle crescenti richieste di equità sociali, senso etico e sostenibilità rappresenta per i capitani d'azienda una sfida che va oltre i problemi di equilibrio tra domanda sociale e interesse degli azionisti. Un'azienda può determinare unilateralmente i valori che governano il proprio comportamento o i suoi valori dovrebbero riflettere quelli della società in cui opera? Le aziende che restano fedeli ai valori stabiliti dai propri fondatori sono sicure della propria missione e possono assicurare coerenza di lungo termine alla propria strategia e all'identità aziendale (ad esempio, Walt Disney Company e Walmart rispetto ai propri fondatori Walt Disney e Sam Walton). Tuttavia, l'essere

---

<sup>598</sup> Cfr. Copac, *Background Paper on Cooperatives*, <https://www.un.org/esa/socdev/social/cooperatives/documents/survey/background.pdf> (ultimo accesso maggio 2020).

<sup>599</sup> Cfr. J. Moizer e P. Tracey, *Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability*, in «Systems Research and Behavioral Science», vol. 27, n. 3, 2010, pp. 252-266.

sempre attenti agli interessi e ai punti di vista degli stakeholder, nonché guardarsi costantemente da eventuali problemi di natura sociale, può comportare una distrazione di risorse e di tempo per il top management. Nel 1989 Micheal C. Jensen, dell'Harvard Business School, prevedeva che il vantaggio delle aziende private sulle aziende quotate in borsa avrebbe causato un'«eclissi della *public corporation*»<sup>600</sup>. Trent'anni dopo la sua previsione si è realizzata: tra il 1997 e il 2017 il numero di aziende quotate sul mercato azionario statunitense si è dimezzato<sup>16</sup>. Sempre più realtà economiche stanno evitando lo stretto monitoraggio a cui sono soggette le aziende quotate diventando aziende private oppure – come nel caso di start-up dell'e-commerce quali Airbnb, Uber e Didi Chuxing – evitando le offerte pubbliche iniziali.

## 15.2 Nuove tendenze del management strategico

Questi aspetti ambientali del XXI secolo hanno creato condizioni sfidanti come mai prima per la formulazione e l'implementazione della strategia. Il risultato è stato una riconsiderazione degli obiettivi aziendali, lo sviluppo di nuovi approcci al vantaggio competitivo e alla gestione dell'incertezza, e un nuovo modo di pensare l'adattamento strategico.

### 15.2.1 Riorientare gli obiettivi aziendali

La questione se le aziende debbano essere gestite nell'interesse dei proprietari, degli stakeholder o della società nel suo insieme rimane irrisolta. Sforzi recenti per conciliare un ruolo sociale più ampio con la massimizzazione di valore per l'azionista hanno dato importanza alla necessità delle aziende di mantenere legittimità sociale oppure al potenziale che questo allargamento di obiettivi ha di stimolare nuovi modi di creare valore: tema centrale nel concetto di «valore condiviso» di Michael E. Porter e Mark R. Kramer<sup>601</sup>.

La dottrina della creazione di valore per l'azionista si è evoluta dalla preoccupazione degli anni '90 rispetto alla valutazione del

---

<sup>600</sup> Cfr. M.C. Jensen, *The Eclipse of Public Corporation*, in «Harvard Business Review», settembre-ottobre, 1989, pp. 61-74.

<sup>601</sup> Cfr. M.E. Porter e M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 2011, pp. 62-77; trad. it. *Creare valore condiviso*, in «Harvard Business Review Italia», gennaio, 2011.

mercato azionario per ritornare a concentrarsi sulle priorità del top management rispetto alle determinanti fondamentali del valore dell’impresa. Ciò riflette la consapevolezza che il top management non può creare valore sul mercato azionario; al centro dell’attenzione si devono mettere allora i fattori strategici di creazione del profitto: efficienza operativa, soddisfazione dei clienti, innovazione e sviluppo di nuovi prodotti.

C’è però il pericolo di venir sviati dal dibattito su quali siano gli obiettivi più opportuni per un’azienda. Richard P. Rumelt considera la strategia come la risposta a un problema, che sia la sfida del presidente Cyril Ramaphosa di dare nuovo slancio all’economia del Sud Africa o quella della Coca-Cola di mantenere il proprio livello di fatturato e di profitti in una situazione di calo generalizzato delle vendite mondiali di bevande gassate. Quindi, per Rumelt, ogni buona strategia deve iniziare con «una spiegazione della natura della sfida»<sup>602</sup>.

### **15.2.2 Alla ricerca di fonti più complesse di vantaggio competitivo**

Affrontare gli aspetti fondamentali della strategia non significa necessariamente privilegiare strategie semplici. Come osservato in questo capitolo e nel [capitolo 7](#), nel dinamico ambiente economico moderno esistono pochi vantaggi competitivi sostenibili per un periodo di tempo significativo. Secondo Rita G. McGrath, le imprese devono «avviare con costanza nuove iniziative strategiche, costruire e sfruttare nello stesso tempo tanti vantaggi competitivi transitori»<sup>603</sup>. I vantaggi competitivi complessi sono più sostenibili dei vantaggi semplici. Una caratteristica chiave delle aziende che hanno mantenuto allo stesso tempo redditività e quota di mercato nel corso degli anni – ad esempio, Toyota, Walmart, 3M, Robert Bosch e Samsung Electronics – è lo sviluppo attuato su molteplici livelli di vantaggio competitivo, tra cui efficienza di costo, differenziazione, innovazione, reattività e adattabilità. Come si vedrà, conciliare i numerosi requisiti di diverse dimensioni di

---

<sup>602</sup> R.P. Rumelt, *The Perils of Bad Strategy*, in «McKinsey Quarterly», giugno, 2011.

<sup>603</sup> R.G. McGrath, *Transient Advantage*, in «Harvard Business Review», giugno-luglio, 2013, pp. 62-70 (p. 64).

performance pone sfide organizzative altamente complesse, che spingono le imprese a riconsiderare le fondamenta delle proprie strutture e dei sistemi gestionali.

Il contrasto tra il perseguitamento di molteplici competenze e la creazione di una singola competenza di base riporta alla mente la classificazione di Isaiah Berlin (riprendendo il poeta greco Archiloco) degli intellettuali in volpi e ricci: «La volpe sa molte cose, ma il riccio ne sa una grande»<sup>604</sup>. A dispetto dell'elogio rivolto da Jim Collins alle imprese che si basano su un'unica fondamentale intuizione circa le fonti di valore del proprio settore, il destino di aziende come Toys «R» Us con i suoi punti vendita *big-box*, Dell con il suo modello di vendita diretta, Nokia con la sua strategia di segmentazione del mercato orientata ai clienti, indicano la debolezza dell'approccio basato su una singola logica dominante in un mondo complesso e mutevole come quello attuale<sup>605</sup>.

La ricerca di fonti di vantaggio competitivo più complesse coinvolge anche le strategie che guardano oltre i confini settoriali per sfruttare i collegamenti tra industrie. Come si vedrà, il vantaggio competitivo costruito da Apple, Google e Amazon è il risultato di modelli di business che sfruttano le fonti di valore attraverso l'intero ecosistema di attività collegate<sup>606</sup>.

### 15.2.3 La strategia nel mondo digitale

Tra tutte le forze che negli ultimi trent'anni hanno trasformato il mondo del business le tecnologie digitali sono state la più potente e la più ubiqua. Che cosa implica ciò per la strategia? Questa domanda riguarda sia i tipi di strategia più adeguati ai settori digitali sia i tipi di strumenti analitici da applicare per formulare strategie digitali.

Nel corso di questo volume si sono identificate alcune delle caratteristiche più importanti di imprese e settori basati sulle tecnologie digitali. Iniziando con le strutture del settore, nel

---

<sup>604</sup> Cfr. I. Berlin, *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*, New York, Simon & Schuster, 1953; trad. it. Tolstoi e la storia, Milano, Lerici, 1959.

<sup>605</sup> Cfr. J.C. Collins, *Good to Great*, New York, HarperCollins, 2001; trad. it. *O meglio o niente. Come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza*, Milano, Mondadori, 2007.

<sup>606</sup> Cfr. N.J. Foss e T. Saebi (a cura di), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, Oxford, Oxford University Press, 2015.

capitolo 4 si è notato che i settori che provvedono a beni e servizi tendono ad assumere la forma di ecosistemi complessi che ricomprendono diversi fornitori di prodotti complementari. Ad esempio, il settore degli smartphone comprende fornitori di dispositivi mobili, sistemi operativi, applicazioni, componenti e servizi manifatturieri in subappalto. Questi settori offrono un buon potenziale per lo sfruttamento di modelli di business complessi, specialmente per i gestori delle piattaforme. Come osservato nel capitolo 7, nonostante si dia grande rilevanza all'innovazione dei modelli di business, la maggior parte di quelli digitali sono varianti di modelli più tradizionali.

Tra i settori basati sulle tecnologie digitali si possono fare distinzioni in relazione al fatto che il settore sia soggetto o meno a esternalità di rete, fattore critico che spiega l'impressionante appropriazione di valore attuata da aziende che dominano uno o più mercati digitali, come Apple, Alphabet, Amazon, Facebook, Microsoft, eBay e Baidu. In assenza di esternalità di rete i settori digitali sono soggetti a frammentazione e a intensa competizione di prezzo: ad esempio, i mercati degli smartphone che usano *Android*, le fotocamere digitali e l'archiviazione dati su cloud.

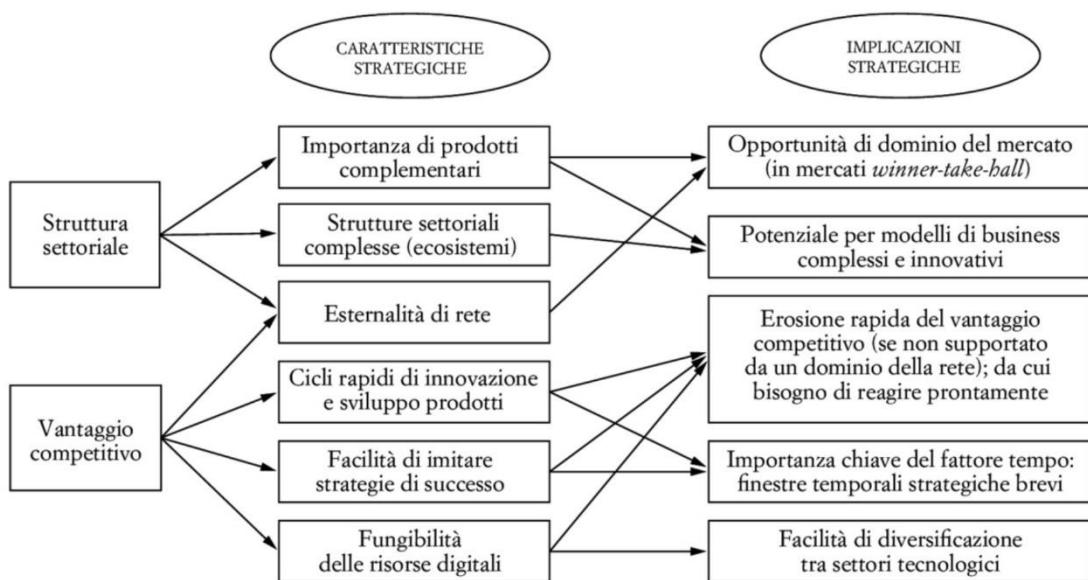


Figura 15.2. Le caratteristiche strategiche dei settori digitali.

Poiché le tecnologie digitali sono in ultima analisi costituite da codici binari, le risorse digitali tendono a essere fungibili: un team di programmatore può sviluppare software che servono a

un'ampia gamma di funzioni. Per Alphabet le differenti attività legate a ricerche web (Google), veicoli autonomi (Waymo), automazione domestica (Nest) e longevità (Calico) sono tutte coinvolte nello sviluppo di algoritmi. La fungibilità caratterizza anche le tecnologie digitali di processo: la stampa 3D è una tecnologia generica con il potenziale di trasformare gran parte dei settori manifatturieri.

Queste caratteristiche strategiche dei settori digitali sono riassunte nella Figura 15.2. Fin quando le tecnologie digitali continueranno a trasformare sempre più i settori consolidati, tali caratteristiche diverranno sempre più generali.

#### **15.2.4 La gestione delle opzioni**

Come osservato nell'ultimo paragrafo del [capitolo 2 \(par. 5.1\)](#), il valore dell'impresa non deriva solo dal valore attuale netto dei profitti (i flussi di cassa), ma anche dal valore delle sue opzioni. In periodi turbolenti, le opzioni reali – opzioni di crescita, opzioni di dismissione e opzioni di flessibilità – tendono a diventare fonti di valore importanti.

Vedere la strategia come la gestione di un portafoglio di opzioni sposta l'accento della formulazione strategica dall'allocazione di risorse alla creazione di opportunità. Le alleanze strategiche sono particolarmente utili nel creare opzioni di crescita dal momento che consentono alle imprese di mantenere l'attenzione su un insieme di competenze limitato.

Optare per la gestione di opzioni ha inoltre implicazioni di grande portata per gli strumenti e gli schemi dell'analisi strategica.

- L'analisi settoriale segue l'assunto secondo cui le decisioni sul grado di attrattività di un settore dipendono dal suo potenziale di profitto. Tuttavia, quando la struttura settoriale diventa instabile l'attrattività del settore dipenderà molto di più dal valore d'opzione. Da questo punto di vista, un settore ricco di opzioni è tale se produce molti prodotti diversi, comprende numerosi segmenti, ha diversi gruppi strategici, usa molte tecnologie, come l'elettronica di consumo, i semiconduttori, l'impacchettamento e i servizi bancari commerciali. Questi

settori offrono più opzioni strategiche rispetto a elettricità, acciaio o servizi di autonoleggio.

- Analogamente, l'analisi di risorse e competenze è influenzata da queste considerazioni. In termini di valore d'opzione, una risorsa è tanto più importante quanto più può essere applicata in aree di business differenti e sostenere strategie alternative. Un'innovazione tecnologica nel campo delle nanotecnologie offrirà probabilmente maggiore valore d'opzione rispetto a un nuovo processo che aumenta l'efficienza energetica di un altoforno. Una relazione con un politico emergente è una risorsa che ha maggior valore d'opzione rispetto a una miniera di carbone. Lo stesso accade con le competenze: una competenza altamente specializzata, come l'esperienza nella progettazione di impianti petrolchimici, offre un potenziale d'opzione inferiore alla competenza in termini di commercializzazione di beni di consumo in rapida evoluzione. Le competenze dinamiche sono importanti perché «sono le routine organizzative e strategiche attraverso cui le aziende acquisiscono nuove combinazioni di risorse a fronte di mercati che emergono, entrano in collisione, si frammentano, evolvono e muoiono»<sup>607</sup>.

Tuttavia, applicare la teoria delle opzioni reali significa andare al di là di modesti adattamenti all'analisi strategica. Leon Trigeorgis e Jeff J. Reuer sostengono che la teoria delle opzioni reali sia un approccio comprensivo all'analisi della formulazione strategica delle imprese in condizioni di incertezza, il cui potenziale deve ancora essere pienamente sviluppato<sup>608</sup>.

### **15.2.5 Comprendere l'adattamento strategico**

Filo conduttore di questo volume è stato il concetto di «adattamento strategico». Il quadro di riferimento di base per l'analisi strategica presentato nel capitolo 1 (Figura 1.2) ha posto l'accento sul modo in cui la strategia debba *adattarsi* all'ambiente e alle risorse e competenze dell'impresa. Si è poi considerata

---

<sup>607</sup> Cfr. K.M. Eisenhardt e J.A. Martin, *Dynamic capabilities: what are they?*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, nn. 10-11, pp. 1105-1121 (p. 1107).

<sup>608</sup> Cfr. L. Trigeorgis e J.J. Reuer, *Real Option Theory in Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», vol. 38, n. 1, 2017, pp. 42-63.

l’impresa come un sistema dove tutte le attività si adattano insieme (Figura 1.3). Nel [capitolo 6](#) si è introdotta la *teoria delle contingenze* alla progettazione organizzativa: l’idea che sistemi e strutture di gestione dell’impresa debbano essere coerenti con la sua strategia e il suo ambiente. Nel [capitolo 8](#) si è visto come questa coerenza tra strategia, struttura e sistemi di gestione possa costituire un ostacolo al cambiamento. In anni recenti la comprensione dell’adattamento (o della contingenza) ha fatto progressi notevoli quale risultato di due concetti principali: *complementarità* e *complessità*. Tali concetti offrono nuovi approfondimenti sui collegamenti all’interno delle organizzazioni.

► **Complementarità.** La complementarità tra le pratiche gestionali d’impresa implica che il management aziendale deve essere considerato come un sistema: affinché l’adozione di pratiche di produzione snella abbia successo è necessario che le pratiche relative alle risorse umane si adattino per incontrare le necessità dei nuovi processi produttivi<sup>609</sup>. Analogamente, l’efficacia del programma di gestione della qualità Sei sigma dipende da cambiamenti nell’ambito di incentivi, politiche occupazionali, strategia di prodotto e pratiche di determinazione degli investimenti.

Questa complementarità rende difficile una generalizzazione in merito all’efficacia di una strategia particolare: ogni impresa è unica e deve creare una configurazione tutta sua di variabili strategiche e pratiche gestionali. Tuttavia, le scelte strategiche tendono a convergere attorno a un numero limitato di *configurazioni*. Il riuscito adattamento delle grandi aziende europee, ad esempio, è stato associato a un numero contenuto di configurazioni di strutture, processi e confini organizzativi<sup>610</sup>.

► **Teoria della complessità.** Le organizzazioni – come il clima, gli stormi di uccelli, le folle e l’attività sismica – sono *sistemi complessi*, i cui «tratti comportamentali» hanno

---

<sup>609</sup> Cfr. K. Laursen e N.J. Foss, *New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance*, in «Cambridge Journal of Economics», vol. 27, n. 2, 2003, pp. 243-263.

<sup>610</sup> Cfr. R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton e M. Conyon, *Change and Complementarities in the New Competitive Landscape*, in «Organization Science», vol. 10, n. 5, 1999, pp. 583-600.

importanti implicazioni per la gestione delle organizzazioni. Questi ultimi sono:

- *imprevedibilità*. Gli agenti interagiscono producendo risultati imprevedibili: piccoli cambiamenti hanno generalmente conseguenze trascurabili, ma possono anche innescare grandi movimenti<sup>611</sup>;
- *autorganizzazione*. Caratteristica della maggior parte dei sistemi biologici e sociali. Se sciami di api o banchi di pesci sono in grado di raggiungere un coordinamento sofisticato senza nessuno che li guida, allora le organizzazioni umane possiedono presumibilmente la stessa capacità<sup>612</sup>;
- *inerzia, caos e adattamento evolutivo*. I sistemi complessi possono bloccarsi per l'inerzia o diventare caotici. Fra questi due estremi si trova una regione intermedia in cui può realizzarsi l'adattamento evolutivo più rapido. Posizionarsi al confine del caos determina sia piccoli adattamenti localizzati sia balzi evolutivi occasionali che permettono al sistema di raggiungere un più alto picco d'adattamento<sup>613</sup>. Il modello Nk di Kaufman, che permette di simulare il comportamento di sistemi complessi, è stato ampiamente applicato allo studio delle organizzazioni<sup>614</sup>.

## ► **La contestualità dei collegamenti all'interno**

**dell'azienda.** Le implicazioni che derivano da entrambi gli approcci (complementarità e complessità) dipendono dalla *contestualità* dei collegamenti tra attività<sup>615</sup>. Esistono due dimensioni di questa contestualità:

1. la *contestualità delle attività*: se gli effetti in termini di risultato di un'attività dipendono o meno dalle altre attività che l'impresa intraprende;

---

<sup>611</sup> Cfr. P. Bak, *How Nature Works: The Science of Self-Organized Criticality*, New York, Springer, 1996.

<sup>612</sup> Cfr. M.J. Wheatley e M. Kellner Rogers, *A Simpler Way*, San Francisco, Calif., Barrett-Koehler, 1996.

<sup>613</sup> Cfr. P. Anderson, *Complexity Theory and Organizational Science*, in «Organization Science», vol. 10, n. 3, 1999, pp. 216-232.

<sup>614</sup> Cfr. S. McGuire, B. McKelvey, L. Mirabeau e N. Oztas, *Complexity Science and Organization Studies*, in S. Clegg (a cura di), *The Sage Handbook of Organizational Studies*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 2006, pp. 165-214.

<sup>615</sup> Cfr. M.E. Porter e N. Siggelkow, *Contextuality within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage*, in «Academy of Management Perspectives», vol. 22, n. 2, 2008, pp. 34-56.

**2. la contestualità delle interazioni:** se le interazioni tra attività sono le stesse per tutte le imprese, o se sono specifiche ai contesti individuali<sup>616</sup>.

Comprendere la contestualità può aiutare a capire se sia o meno opportuno trasferire una *best practice* da un’impresa all’altra, o anche tra parti diverse di una stessa impresa, e a comprendere la misura in cui i cambiamenti in un’attività avranno ripercussioni più ampie.

### **15.3 Riprogettare l’organizzazione**

Un ambiente economico complesso e più competitivo richiede che le imprese ottengano performance di più alto livello con un repertorio di competenze più ampio. Costruire una molteplicità di competenze e conseguire performance eccellenti su più dimensioni pone davanti a una serie di dilemmi: produrre a basso costo e allo stesso tempo innovare; impiegare la mole di risorse di una grande impresa, ma mostrare lo spirito imprenditoriale di una piccola start-up; essere capace di coerenza e affidabilità, senza perdere di vista la flessibilità rispetto alle circostanze individuali. Nel [capitolo 8](#) si è affrontato uno di questi dilemmi: la sfida dell’*ambidestrismo*, cioè l’ottimizzazione dell’efficienza e dell’efficacia nel tempo presente adattandosi alle necessità del futuro. In realtà, il problema di conciliare obiettivi strategici incompatibili è molto più ampio: la sfida oggi è conciliare *molteplici* dilemmi, il che richiede *multidestrismo* (*multidexterity*).

L’implementazione di strategie complesse caratterizzate da obiettivi di performance contrastanti spinge verso le frontiere della progettazione organizzativa. Si sa come mettere in piedi strutture e sistemi che portano all’efficienza di costo; si conoscono le condizioni organizzative che conducono all’innovazione; si sa abbastanza sulle organizzazioni *ad alta affidabilità*; si ha familiarità con le fonti dell’imprenditorialità. Ma come si possono conseguire, realmente e simultaneamente, tutti questi obiettivi?

---

<sup>616</sup> Tali questioni sono discusse con maggiore profondità *ibidem*.

### **15.3.1 Le strutture multidimensionali**

Le competenze organizzative, come si è appreso ([cap. 5](#)), devono essere incorporate nei processi e ospitate all'interno delle unità organizzative, che forniscono la base per il coordinamento tra gli individui coinvolti. L'organizzazione a matrice permette di sviluppare competenze in relazione a prodotti, mercati geografici e funzioni. E più competenze l'organizzazione sviluppa, più la sua struttura organizzativa diventa complessa.

### **15.3.2 Gestire la complessità: rendere le organizzazioni informali, auto-organizzate e permeabili**

Come possono riuscire le imprese a evitare i costi, le rigidità e la perdita di dinamismo derivanti da un aumento della complessità organizzativa? Nel [capitolo 6](#) si è osservato che le tradizionali strutture a matrice che combinano l'organizzazione per prodotto, quella geografica e quella per funzione si sono dimostrate per molte aziende di difficile esecuzione. Anzi, lo sviluppo di competenze addizionali ha implicato l'aggiunta di ulteriori dimensioni organizzative!

► **Organizzazione informale.** La chiave per aumentare la complessità organizzativa mantenendo agilità ed efficienza è trasformare le strutture e i sistemi da formali a informali. Le necessità organizzative del coordinamento sono diverse da quelle richieste per la conformità e il controllo. Il coordinamento richiede strutture modulari. Ciascun modulo, però, può essere organizzato come una struttura informale basata su team, mentre il coordinamento tra moduli non deve necessariamente essere gestito in modo direttivo, ma attraverso interfacce standardizzate, mutuo aggiustamento e collaborazione orizzontale ([cap. 6, par. 4.3 e par. 4.4](#)).

La capacità delle strutture basate sul team di conciliare complessi percorsi di coordinamento con flessibilità e reattività è in linea con la tendenza verso organizzazioni specifiche per progetto. Mentre le imprese di costruzioni e le società di consulenza sono sempre state strutturate per progetto, diverse altre aziende stanno scoprendo che strutture di progetto dove esistono team interfunzionali di durata programmata, responsabilizzati su chiari obiettivi, sono maggiormente in grado

di ottenere innovazione, adattabilità e rapido apprendimento rispetto alle strutture tradizionali. Anche W.L. Gore, produttore di *Gore-Tex* e di un'ampia gamma di prodotti tessili ad alta tecnologia, ha una struttura a gruppi caratterizzata da un flusso di direttive *top-down* ridotto al minimo: non sono previsti incarichi gerarchici formali e i leader sono scelti dai propri pari. I dipendenti («associati») possono chiedere di unirsi ad alcuni gruppi specifici e la scelta se accoglierli spetta ai componenti dei gruppi. Le squadre sono autogestite e definiscono da sé i propri obiettivi<sup>617</sup>.

La riduzione della complessità a livello formale può stimolare la varietà e portare a un livello piuttosto sofisticato di coordinamento informale. In generale, maggiore è il potenziale per riorganizzare le risorse e le competenze esistenti in nuove complesse combinazioni, maggiori saranno i vantaggi delle *gerarchie basate sul consenso*, che prediligono la comunicazione orizzontale, rispetto a *gerarchie basate sull'autorità*, che preferiscono la comunicazione verticale<sup>618</sup>.

► **Auto-organizzazione.** Gli attributi dei sistemi complessi menzionati in precedenza – identità, informazioni e relazioni –, da cui deriva la capacità di auto-organizzazione, possono svolgere un ruolo fondamentale nella sostituzione delle tradizionali pratiche gestionali.

- *Identità organizzativa.* Una percezione collettiva di ciò che si ritiene distintivo e duraturo riguardo al carattere di un'organizzazione offre un appiglio stabile per navigare in sicurezza tra le correnti dell'ambiente competitivo del XXI secolo<sup>619</sup>. Mettere al centro la coerenza permette a un'organizzazione di affrontare il mondo con fiducia in sé stessa<sup>620</sup>. Naturalmente l'identità dell'organizzazione,

<sup>617</sup> Cfr. G. Hamel, *The Future of Management*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2007; trad. it. *Il futuro del management*, Milano, Etas, 2008.

<sup>618</sup> Cfr. J.A. Nickerson e T.R. Zenger, *The Knowledge-Based Theory of the Firm: A Problem-Solving Perspective*, in «Organization Science», vol. 15, n. 6, 2004, pp. 617-632.

<sup>619</sup> Cfr. D.A. Gioia, M. Schultz e K.G. Corley, *Organizational Identity Image and Adaptive Instability*, in «Academy of Management Review», vol. 25, n. 1, 2000, pp. 63-81; D. Ravasi, *Organizational Identity, Culture and Image*, in M.G. Pratt, M. Schultz, B.E. Ashforth e D. Ravasi (a cura di), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford, Oxford University Press, 2016, pp. 65-78.

<sup>620</sup> Cfr. M.J. Wheatley e M. Kellner-Rogers, *Self-Organization: The Irresistible Future of Organizing*, in «Strategy & Leadership», vol. 24, n. 4, pp. 18-24.

proprio perché permanente, può impedire il cambiamento anziché facilitarlo. La sfida per i leader dell'organizzazione è reinterpretarne l'identità in modo che supporti e legittimi il cambiamento. Michael Eisner (Disney), Lou Gerstner (Ibm), Franck Riboud (Danone) sono stati tutti promotori di grandi iniziative strategiche, ma restando all'interno dei tratti tradizionali dell'identità delle proprie aziende.

- *Informazione*. La rivoluzione dell'informazione e della comunicazione dei due decenni passati ha trasformato la capacità della società di auto-organizzarsi, come è evidente dal ruolo dei social media nella Primavera araba del 2011, al movimento Me Too del 2017-2018. All'interno delle aziende, reti di informazione e comunicazione supportano percorsi spontanei di coordinamento complesso quasi senza bisogno di una guida basata sulla gerarchia.
- *Relazioni*. Secondo Margaret J. Wheatley e Myron Kellner-Rogers:

Le relazioni sono i sentieri dell'intelligenza del sistema. Attraverso le relazioni, le informazioni sono create e trasformate, l'identità dell'organizzazione si espande per includere molti stakeholder e l'azienda diventa più saggia. Più le persone hanno la possibilità di interagire con altre, più possibilità ci sono. Senza connessioni, nulla accade [...] Nei sistemi auto-organizzati le persone hanno bisogno di avere accesso a chiunque; devono poter essere libere di arrivare ovunque nell'organizzazione per poter portare a termine il proprio compito<sup>621</sup>.

È sempre più evidente che la maggior parte del lavoro nelle organizzazioni si svolge attraverso reti sociali informali<sup>622</sup>. Affinché le organizzazioni possano rispondere spontaneamente ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente circostante è necessario che vi siano meccanismi automatici che facilitino la risposta in tempo reale alle nuove informazioni, senza necessità dell'intervento umano. Martin Reeves, Ming Zeng e Amin

---

<sup>621</sup> *Ibidem*, p. 23.

<sup>622</sup> Cfr. L.L. Bryan, E. Matson e L.M. Weiss, *Harnessing the Power of Informal Employee Networks*, in «McKinsey Quarterly», novembre, 2007.

Venjara immaginano un'«impresa che si autoregola» (*self-tuning enterprise*), in cui l'adattamento è guidato da algoritmi organizzativi. Secondo questi consulenti di Bcg il gigante cinese dell'e-commerce Alibaba possiede molte caratteristiche autoregolative<sup>623</sup>.

► **Permeabilità dei confini di gruppo.** Anche in presenza di meccanismi di coordinamento informali, strutture modulari e sistemi sofisticati di gestione della conoscenza, esistono dei limiti alla gamma di competenze che ogni impresa può sviluppare al proprio interno. Per questo le imprese collaborano tra loro, per ampliare questa gamma attraverso l'accesso alla competenza di altre imprese. Ciò comporta una distinzione più sfumata tra ciò che succede all'interno dell'impresa e quello che accade fuori. Le alleanze strategiche, come visto, permettono percorsi stabili e flessibili allo stesso tempo, per integrare le competenze di imprese diverse e condividere i rischi. Anche se le reti locali di imprese (come nei settori dell'abbigliamento, dell'arredamento e delle macchine industriali in Italia) offrono la possibilità di sviluppare rapporti di fiducia e routine comuni a più imprese, le tecnologie basate sul web rendono possibili reti di collaborazione ben più ampie. Operazioni di «innovazione aperta» come l'*Innovation Jam* di Ibm e le comunità *open source* di sviluppo prodotti come Linux e Wikipedia, mettono in luce il potere della tecnologia di supportare l'accesso e l'integrazione di conoscenze provenienti da tutto il mondo<sup>624</sup>.

## 15.4 Nuovi modelli di leadership

Condizioni esterne in continuo cambiamento, nuove priorità strategiche e tipi diversi di organizzazione richiedono nuovi approcci alla leadership. Nell'organizzazione emergente del XXI secolo il ruolo tradizionale dell'amministratore delegato quale decisore finale può non essere più fattibile né desiderabile. A fronte della sempre maggiore complessità delle organizzazioni e delle condizioni ambientali, l'amministratore delegato non è più

---

<sup>623</sup> Cfr. M. Reeves, M. Zeng e A. Venjara, *The Self-Tuning Enterprise*, in «Harvard Business Review», giugno, 2015.

<sup>624</sup> Cfr. R.D. Steele, *The Open-Source Everything Manifesto: Transparency, Truth, and Trust*, Berkeley, Calif., Evolver, 2012.

in grado di accedere o sintetizzare le informazioni necessarie per essere efficace come decisore ultimo. I contributi più recenti alla letteratura sulla leadership puntano i riflettori su leader d'impresa capaci di creare un ambiente organizzativo coerente con i fabbisogni strategici dell'azienda, compreso il potenziale di una rapida crescita.

Gary Hamel sostiene la necessità di ridefinire i compiti della leadership:

L'idea del leader come quella di un eroico responsabile di tutte le decisioni non è sostenibile. I leader devono essere reinterpretati come architetti di sistemi sociali che rendono possibile l'innovazione [...]. Nel Management 2.0, i leader non saranno più considerati grandi visionari, dittatori onniscienti e attuatori inflessibili di una disciplina ferrea. Al contrario, dovranno diventare architetti sociali, redattori di costituzioni e imprenditori del significato. In questo nuovo modello, il compito del leader è quello di creare un ambiente in cui ciascun dipendente ha la possibilità di collaborare, innovare ed eccellere<sup>625</sup>.

Anche Jim C. Collins e Jerry I. Porras sottolineano che la leadership ha meno a che fare con il processo decisionale e più con la costruzione di un'identità e di uno scopo:

Se la strategia ha le sue basi nell'identità dell'organizzazione e nell'intento comune, e se la cultura organizzativa costituisce il fondamento delle competenze, allora il ruolo chiave del top management consiste nel chiarire, coltivare e comunicare intento, eredità, personalità, valori e norme dell'azienda. Per unificare e ispirare gli sforzi dei membri dell'organizzazione c'è bisogno di una leadership che dia senso alle aspirazioni individuali. Questo richiede in ultima analisi attenzione al clima emotivo dell'organizzazione<sup>626</sup>.

---

<sup>625</sup> G. Hamel, *Moon Shots for Management?*, in «Harvard Business Review», febbraio, 2009, pp. 91-98 (p. 94).

<sup>626</sup> J.C. Collins e J.I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperBusiness, 1994.

Queste visioni sono confermate dalla ricerca empirica di McKinsey sulle caratteristiche dei leader efficaci, che identifica quattro attributi che «spiegano l'89% della varianza tra organizzazioni forti e deboli in termini di efficacia della leadership»: risolvere i problemi efficacemente, operare con un forte orientamento ai risultati, cercare prospettive differenti e supportare gli altri<sup>627</sup>. Questo cambiamento nel ruolo implica anche che ai senior manager sono richiesti tipi di conoscenza e abilità inediti. L'analisi delle caratteristiche psicologiche e demografiche dei leader di successo ha identificato poche relazioni coerenti o sistematiche: i leader di successo possono avere forme, misure e tipi di personalità estremamente differenti. La ricerca basata sulla metodologia di *modellazione delle competenze*, tuttavia, ha evidenziato l'importanza del ruolo di un insieme di tratti caratteriali che Daniel Goleman ha definito *intelligenza emotiva*<sup>628</sup>. Questi tratti includono: la *coscienza di sé* (la capacità di capire sé stessi e le proprie emozioni), l'*autogestione* (il controllo, l'integrità, la coscienziosità e l'iniziativa), la *consapevolezza sociale* (in particolare la capacità di intuire le emozioni altrui, cioè l'empatia) e le *competenze sociali* (comunicazione, collaborazione e sviluppo di relazioni). Le qualità personali sono anche al centro del concetto di «leadership di livello 5» di Jim Collins, che combina umiltà personale e intensa determinazione<sup>629</sup>.

Una trasformazione simile è con ogni probabilità richiesta a ogni livello dell'organizzazione. Le strutture informali e l'auto-organizzazione hanno anche trasformato il ruolo dei *middle managers* da amministratori e controllori in imprenditori, coach e team leader.

---

<sup>627</sup> Cfr. C. Feser, F. Mayol e R. Srinivasan, *Decoding Leadership: What Really Matters*, in «McKinsey Quarterly», gennaio, 2015.

<sup>628</sup> Cfr. D. Goleman, *Emotional Intelligence*, New York, Bantam, 1995; trad. it. *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1996; Id., *What Makes a Leader?*, in «Harvard Business Review», novembre-dicembre, 1998, pp. 93-102.

<sup>629</sup> Cfr. J. Collins, *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, in «Harvard Business Review», gennaio, 2001, pp. 67-76.

## RIEPILOGO

Il dinamismo e l'imprevedibilità dell'attuale ambiente delle aziende propongono sfide difficili per chi guida le aziende ed è responsabile della formulazione e dell'implementazione della strategia. Inoltre, ora le aziende devono competere ad un livello superiore su un fronte più ampio di attività.

Nel rispondere a queste sfide i dirigenti d'azienda sono supportati da due tendenze. La prima comprende i concetti e le teorie emergenti che offrono sia una comprensione del quadro sia la base di nuovi strumenti gestionali. Sviluppi fondamentali riguardano la teoria della complessità, i principi dell'auto-organizzazione, l'analisi delle opzioni reali, l'identità dell'organizzazione, l'analisi delle reti e un nuovo modo di pensare all'innovazione, alla gestione della conoscenza e alla leadership.

Una seconda area riguarda l'innovazione e l'apprendimento che risultano dall'adattamento e dalla sperimentazione da parte delle aziende. Aziende attive da tanto tempo come Ibm e Procter & Gamble hanno abbracciato i principi della *open innovation*; aziende tecnologiche come Google, W.L. Gore, Microsoft e Facebook hanno introdotto approcci radicalmente nuovi al *project management*, alla gestione delle risorse umane e alla formulazione della strategia. In alcuni paesi emergenti si osservano nuovi modelli di partecipazione attiva dello stato negli affari economici (Cina), nuove iniziative nel governare l'integrazione nelle aziende diversificate (Samsung), nuovi approcci nella gestione dell'ambidestrismo (Infosys) e nuove forme di coinvolgimento dei dipendenti (Haier).

Allo stesso tempo, è importante non prendere troppo sul serio la vulgata sull'obsolescenza dei principi tradizionali o quella sulla necessità di adottare approcci radicalmente nuovi nella gestione strategica. Tante delle caratteristiche dell'ambiente attuale sono estensioni di tendenze ben stabilite piuttosto che vere e proprie discontinuità. L'analisi strategica deve essere quindi adattata ed espansa per tenere in considerazione le nuove circostanze; tuttavia, gli strumenti di base d'analisi – analisi del settore, analisi delle risorse e delle competenze, applicazione delle

economie di scopo alle decisioni strategiche a livello di gruppo – rimangono rilevanti e robusti. Una delle più importanti lezioni che si possono trarre dai grandi insuccessi aziendali del XXI secolo – da Enron e WorldCom a Royal Bank of Scotland ed Eastman Kodak – è capire che l'applicazione rigorosa degli strumenti dell'analisi strategica illustrati in questo volume avrebbe potuto aiutare quelle imprese a evitare le loro odissee prive di un timone ben saldo che tenesse la rotta.