

Introduzione: strategia ed economia

Perché occuparsi di strategia?

Per rispondere a questa domanda è necessario capire innanzitutto che cosa s'intenda con il termine strategia. A tal fine si veda come tre eminenti studiosi hanno definito il concetto di strategia:

- «la determinazione degli obiettivi fondamentali di lungo periodo di un'impresa unitamente all'adozione di un adeguato insieme di azioni e all'allocazione delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi» – Alfred Chandler¹;
- «la struttura degli obiettivi, scopi, traguardi e delle più importanti politiche e piani di azione per raggiungerli, fissati in modo tale da definire quali siano o dovrebbero essere le attività, nonché quale sia o dovrebbe essere la tipologia di una data impresa» – Kenneth Andrews²;
- «ciò che determina la struttura delle attività di un'impresa e fornisce le linee guida per coordinare queste varie attività in modo da consentire all'impresa stessa di affrontare ed influenzare un ambiente in continua evoluzione. La strategia definisce l'ambiente preferito dall'impresa e il tipo di organizzazione verso cui tendere» – Hiroyuki Itami³.

Le definizioni precedenti espongono concetti molto simili: termini quali «obiettivi di lungo periodo» e «le più importanti politiche» ci aiutano a capire come la strategia abbia a che fare con le grandi decisioni che un'impresa deve assumere, le decisioni che determinano in definitiva il suo successo o fallimento. L'enfasi posta su «struttura degli obiettivi» e «struttura delle attività» di un'impresa suggerisce che la strategia si manifesta attraverso un comportamento coerente, che, una volta definito, non sia facilmente sovvertibile. Infine, il fatto che «la strategia definisca quale sia o dovrebbe essere la tipologia di un'impresa», mostra che le decisioni strategiche modellano la capacità competitiva di un'impresa e la sua comprensione collettiva su come ottenere buoni risultati all'interno del suo ambiente competitivo.

Il fatto che la strategia sia, in definitiva, fondamentale per il successo di un'impresa spiega i motivi dell'utilità e dell'interesse intellettuale per l'approfondimento di tale argomento. L'obiettivo del testo consiste nello studio e analisi della strategia considerata essenzialmente, anche se non esclusivamente, dal punto di vista economico. Il tema centrale enfatizza che molto può essere appreso dalla comprensione di principi generali applicabili a diverse situazioni strategiche. Duplici sono i vantaggi relativi a due ambiti fondamentali: il primo si concretizza in una miglior com-

preensione di come l'impresa compete e si organizza (conoscenza che riteniamo sia utile di per sé); il secondo nello sviluppo di più sicure fondamenta per formulare adeguate decisioni strategiche.

Perché l'economia?

Numerosi sono i possibili approcci allo studio del concetto di strategia. La strategia può essere studiata dalla prospettiva della teoria matematica dei giochi, tentando di scoprire la logica della scelta in situazioni che comportano rivalità; dal punto di vista della psicologia, che concentra l'attenzione su come le motivazioni e comportamenti dei decisori individuali modellino la direzione e la performance delle loro organizzazioni e su come sia possibile capire che le decisioni strategiche o competitive riflettono le propensioni dei decisori individuali. Altri possibili approcci allo studio sono quello organizzativo, quello basato sulla scienza politica o, ancora, sull'antropologia.

Ci sarebbe molto da dire sul fatto di considerare il concetto di strategia sotto molteplici lenti disciplinari e modelli; rimane comunque il fatto che la profondità della conoscenza strategica è rilevante quanto la sua estensione. Una profonda conoscenza dell'economia consente, infatti, la formulazione di ipotesi più precise e robuste, nonché lo sviluppo di strategie più articolate. Uno dei vantaggi dell'economia, motivo del suo diffuso utilizzo per analizzare il processo decisionale sia a livello individuale che istituzionale, dipende dal fatto di richiedere all'analista un'esplicita analisi degli elementi chiave del processo in esame.

I modelli economici debbono identificare chiaramente ognuno dei seguenti elementi.

- *I decisori.* Quali sono i soggetti attivi? Quali decisioni sono considerate fisse nella situazione in esame?
- *Gli obiettivi.* Quali sono gli obiettivi che i decisori tentano di raggiungere? Hanno come fine la massimizzazione del profitto? Hanno forse interessi non pecuniari?
- *Le scelte.* Quali azioni vengono prese in considerazione? Quali sono le variabili strategiche? Qual è l'orizzonte temporale delle decisioni prese?
- *Le relazioni tra scelte e risultati.* Qual è il meccanismo attraverso cui decisioni specifiche si traducono in risultati specifici? È tale relazione complicata dall'incertezza relativa a fattori quali i gusti, la tecnologia o le scelte effettuate da altri agenti?

Scienziati politici, sociologi e psicologi debbono a volte rispondere a domande analoghe; ciò che distingue la teoria economica consiste nel fatto che le risposte a tali domande sono di norma specificate come parte dello sviluppo della teoria. Esiste in tal modo una connessione chiara, tra le conclusioni tratte dall'applicazione del ragionamento economico e le assunzioni formulate dal ricercatore per studiare la situazione in esame. Ciò lascia quello che Garth Saloner ha chiamato una traccia

di verifica (*audit trail* nella terminologia inglese) che consente di distinguere tra congetture o affermazioni arbitrarie e proposizioni logicamente derivate⁴. In generale non si forniranno dettagliate dimostrazioni delle tracce di verifica, in quanto ciò richiederebbe innumerevoli pagine ed una trattazione matematica avanzata: ognuna delle asserzioni proposte sarà però corredata dall'intuizione sottostante.

D'altra parte, poiché i modelli economici, per loro natura, astraggono dalla complessità delle situazioni affrontate da individui ed imprese, il raggiungimento di risultati ottenibili dall'applicazione di intuizioni economiche a situazioni specifiche spesso richiede creatività e abilità. Richiede inoltre un riconoscimento esplicito dei vincoli imposti all'impresa da errori, storia e fattori organizzativi e politici.

Nonostante il fatto che il processo attraverso il quale si giunge alla realizzazione di una decisione di strategia competitiva o di un cambiamento nella natura dell'organizzazione interna sia spesso cruciale, l'economia non considera dettagliatamente il processo attraverso il quale le scelte sono compiute e tradotte in azioni e risultati. L'enfasi posta in questo libro sull'economia non intende sottovalutare l'importanza del processo, semplicemente la possibilità di trattare tale argomento esula dalle nostre competenze.

Il bisogno di principi

Esiste un profondo interesse tra gli osservatori economici per capire le ragioni della profitabilità e del successo di mercato. Tuttavia, gli osservatori economici spesso giungono acriticamente alla conclusione che la chiave del successo possa essere identificata nell'osservazione ed imitazione del comportamento delle imprese di successo. Una miriade di prescrizioni manageriali da parte di consulenti e dalle pagine della stampa popolare è sorretta da riferimenti alle pratiche di imprese e manager di successo.

L'esempio classico di questo tipo di analisi è fornito dalla famosa pubblicazione del 1982 *Alla ricerca dell'eccellenza* di Thomas Peters e Robert Waterman⁵. I due autori hanno studiato un gruppo di 43 imprese definite come particolarmente performanti sul lungo periodo in termini di profitto e crescita. Lo studio ha confermato che le imprese di successo condividono qualità comuni, quali la vicinanza al consumatore, il fatto di focalizzarsi su attività nelle quali già si eccelle e privilegiare il fare lasciando da parte eccessive riflessioni.

Uguale esempio è il testo *The New Market Leaders* di Fred Wiersema⁶ che individua i comportamenti delle imprese leader della *new economy*, con particolare attenzione a quelle che operano nei settori di Internet, tecnologia e telecomunicazioni. La media di guadagno annuo per gli investitori di tali imprese ammonta al 48%. Nel trovare le ragioni di un tale successo, le conclusioni di Wiersema rispecchiano quelle di Peters e Waterman. I nuovi leader del mercato sono più vicini ai bisogni dei consumatori e eccellono nel frammentare i mercati. Sviluppano nuovi prodotti, li pubblicizzano in modo intensivo e esternalizzano tutto eccetto le attività principali, così da potersi concentrare su ciò in cui eccellono.

Determinante è anche lo studio *O meglio o niente* di Jim Collins⁷ che ha analizzato le caratteristiche delle imprese che hanno ottenuto prestazioni sopra la media sul lungo periodo, continuando ad ottenere ottimi risultati per almeno 15 anni. Solo 11 imprese sono riuscite ad ottenere questo obiettivo ambizioso, incluse alcune molto conosciute come Walgreens, Wells Fargo, Philip Morris e Abbott. Collins ha individuato alcuni elementi che possono spiegare il successo di questo gruppo di aziende. Tutte sono guidate da leader che evitano i riflettori e lavorano per l'azienda. I cambiamenti nelle prestazioni cominciano dal personale dell'impresa dove le persone giuste sono messe al posto giusto. L'impresa utilizza la tecnologia per dare un supporto alle proprie strategie e non per definirle. I manager hanno così la possibilità di confrontarsi con la realtà e capire come agire.

Qual è il problema?

L'approccio tradizionale alla strategia, descritto nei manuali di strategia di mercato più diffusi – inclusi i tre testi sopracitati –, si caratterizza per almeno due elementi. In primo luogo, questi studi forniscono suggerimenti basandosi sullo studio delle precedenti prestazioni di imprese di successo. E i consigli che forniscono sembrano essere ragionevoli. Chi non si impegnerebbe a mettere «le persone giuste al posto giusto» o ad agire senza riflettere troppo. Ci dedicheremo innanzitutto a quest'ultima questione, per poi concentrarci sulla prima che richiede un maggiore approfondimento.

I divulgatori della strategia di mercato sono oratori persuasivi che spesso si basano sulla «proof by assertion». Armati di dottorati e titoli accademici, spesso fanno affermazioni che appaiono autorevoli. Quando queste non si allontanano dal senso comune, diventa stupido per il manager «medio» ignorarle. Tuttavia, nel libro *Everything is Obvious*, Duncan Watts mette in guardia dal decidere basandosi su argomenti tratti dal senso comune. L'autore illustra l'esempio del guru della strategia Malcolm Gladwell il quale affermò che «le epidemie sociali sono diffuse da quelle poche persone d'eccezione che hanno la capacità di rendere virali le idee». Tale affermazione, basata sull'osservazione di alcune società di successo, è talmente sensata che i lettori la prendono come un dato di fatto. Da ciò deriva che le società d'abitudine sostengono spese sostanziose per pagare soggetti in grado di influenzare i consumatori affinché diffondano nuovi prodotti attraverso i social network. Il problema è che gli studi di Gladwell non reggono ad un'analisi rigorosa. Watts sostiene che anche persone normali possono esercitare una certa influenza sulla società. Sarebbe, dunque, molto meno dispendioso pagare qualche migliaio di normali utilizzatori di Twitter piuttosto che una piccola fortuna a uno o due professionisti.

Watts mostra che argomenti ovvi – ad esempio, «mettere le persone giuste al posto giusto» – non sono sempre corretti e che la «proof by assertion» non è affatto una prova. Se molte delle idee contenute in *Economia dell'industria e strategie d'impresa* possono sembrare ovvie dopo un'attenta riflessione, esse sono avallate da molto più di semplici affermazioni di autori e osservazioni. Le nostre idee sono state sviluppate partendo da principi fondamentali di teoria economica e sono state

oggetto di dibattito, anche per decenni. Ciò fornisce uno spettro di verifica attraverso il quale è possibile rivedere con precisione il percorso teorico che ha condotto a determinate conclusioni. La maggior parte delle idee contenute in questo libro, inoltre, sono state sottoposte ad un test empirico scrupoloso che ha superato le peggiori critiche. (La maggior parte dei libri di economia non è sottoposto ad un tale controllo).

La maggior parte dei testi sulla strategia di mercato non forniscono uno spettro di verifica delle affermazioni e conclusioni ivi contenute, ma trovano un supporto empirico in dettagliati studi di casi pratici.

L'affrettata conclusione che una determinata pratica, posta in atto dalle imprese di successo, possa offrire insegnamenti replicabili dagli osservatori siano in grado di replicare nelle proprie imprese cela numerosi pericoli. Le reali motivazioni del successo sono spesso sconosciute persino ai dirigenti delle imprese in questione e sono presumibilmente di natura assai complessa. Non c'è esempio migliore di Enron. Questa società per lungo tempo è stata citata come esempio di come condurre gli affari nella new economy, ma si è poi rivelata un'impresa basata su un sistema contabile di scatole cinesi, privo di qualsiasi concreto pregio. Molti altri esempi, anche se meno dannosi, mostrano la complessità della questione. La gestione interna di una società può spronare a innovare in modo efficace, senza che ciò appaia evidente a persone che non conoscono il modo di operare della società stessa. L'industria e le condizioni di mercato nelle quali la società di successo opera, inoltre, possono essere molto diverse da quelle che si trova a fronteggiare la società che intende seguirne l'esempio. Peraltro, il successo può anche essere dovuto a fattori idiosincratici difficili da individuare e impossibili da riprodurre.

Infine è bene segnalare una distorsione derivante dal tentativo di comprendere le motivazioni del successo economico dal solo esame di imprese di successo.

Le strategie, associate a molte imprese di successo, possono infatti ugualmente essere state applicate da un gran numero di imprese le cui prestazioni si siano rivelate insoddisfacenti.

Le società di successo possono seguire varie strategie, solo alcune delle quali contribuiscono effettivamente al successo. Le imprese di successo, infine, possono avere risorse economiche e know-how che permettono di avere successo dove gli imitatori fallirebbero. A queste condizioni, la strategia imitativa de «la scimmia fa ciò che vede» non offre garanzie di successo.

Per comprendere più a fondo l'errore potenziale, bisogna considerare che le scelte delle società di successo sembrano sempre corrette *a posteriori*, ma i manager hanno bisogno di capire *in anticipo* quali scelte strategiche funzioneranno. Per notare la differenza, basta pensare ad una società che investe in una nuova tecnologia a rischio. Se è abbastanza fortunata da scegliere la tecnologia giusta, la società avrà successo e la tecnologia diventerà un'emblema di strategia aziendale. Ma se la scelta risulta sbagliata, la società si troverà in serie difficoltà. Gli esperti faranno di più per comprendere l'insuccesso dal fatto che la società ha lasciato alla tecnologia il potere di scegliere la strategia. Ma il vero errore è stato scegliere la tecnologia non opportuna per cominciare, non tanto la sua successiva applicazione. L'economia insegna, infatti, che per ottenere ottimi risultati bisogna rimanere ancorati alla tecnologia scelta, soprattutto se i costi non possono essere ricoperti e l'impresa non ha un'alternativa.

tiva migliore. La strategia de «la scimmia fa ciò che vede» ignora queste importanti sfumature.

I manager non possono attendere che le cose accadano per decidere quali tecnologie adottare, quali impiegati assumere o quali consumatori attirare. Questo è ciò che rende la gestione d'impresa un lavoro a rischio. Certo, crediamo che sia utile studiare il comportamento delle società. Il valore di un tale studio, tuttavia, sta nell'aiutarci ad individuare i principi generali che inducono le società a comportarsi in un determinato modo, non nel redigere liste di caratteristiche che conducono automaticamente al successo. *Una lista del genere non esiste.* Un manuale di strategia può fornire i principi generali che soggiacciono a decisioni strategiche, ma il successo dipende dal manager che deve far coincidere principi e condizioni fattuali.

A questo proposito, si consideri la varietà incontrata da un serio osservatore che alla fine degli anni novanta si fosse proposto di identificare le strategie perseguite da imprese di successo. Egli infatti avrebbe incontrato un'ampia gamma di pratiche manageriali all'interno delle imprese. Si prendano, per esempio, i casi di tre imprese americane, di successo: Trek, Usiminas e Wal-Mart⁸. Ognuna di esse ha una diversa struttura organizzativa e societaria.

Il successo di Trek è stato costruito sull'esternalizzazione a basso costo della produzione di biciclette e un'attenta gestione del marchio. Trek si occupa solo di alcune delle funzioni tradizionalmente svolte dalle grandi imprese industriali e, invece, utilizza imprese esterne per la maggior parte della fase di produzione, la distribuzione e la vendita al dettaglio.

Usiminas è un'impresa produttrice di acciaio tradizionale verticalmente integrata conosciuta per la sua eccellenza operativa nella produzione. Tale capacità, accoppiata allo sfruttamento del lavoro a basso costo in Brasile e ad abbondanti approvvigionamenti di energia, ha reso Usiminas uno dei produttori di acciaio a più basso costo a livello mondiale. A differenza degli altri due, Wal-Mart è un distributore e venditore al dettaglio che si basa sull'iniziativa di manager locali sorretta da un sofisticato management preposto agli acquisti e alle scorte, così da mantenere i costi di vendita al dettaglio più bassi di quelli dei concorrenti.

Il tentativo di decifrare questa varietà di strategie può essere frustrante soprattutto poiché, all'interno della maggior parte delle industrie, è possibile osservare imprese dalle scarse prestazioni utilizzare le medesime strategie e pratiche manageriali di concorrenti di successo: per ogni Trek vi è un Raleigh, per ogni Usiminas un Bethlehem Steel, per ogni Wal-Mart un Kmart.

Se troviamo frustrante tale varietà di strategie, si immagini quale potrebbe essere la reazione di un manager del 1910, o anche del 1960, che fosse trasportato ai giorni nostri. La grande impresa gerarchica che ha dominato il panorama sino agli anni settanta appare oggi obsoleta. General Motors ricevette molte critiche al tempo della crisi petrolifera e con la successiva invasione di auto giapponesi sul mercato americano negli anni settanta, ma la sua struttura e strategia industriale rappresentarono il modello produttivo vincente dagli anni venti sino agli anni sessanta. United States Steel, ora USX, la prima impresa al mondo capace di raggiungere nel 1901 un fatturato annuale di 1 miliardo di dollari, ha subito un grave declino nella sua dimensione ed ora per rimanere tra le 25 maggiori imprese industriali statuni-

tensi deve contare sulla vendita di petrolio. La lista di imprese un tempo floride e che ora combattono per la sopravvivenza sarebbe molto lunga.

Esistono due diversi modi per interpretare questa sconcertante varietà ed evoluzione di pratiche manageriali. La prima consiste nel credere che lo sviluppo di strategie di successo sia così complesso da essere essenzialmente un fatto di fortuna. Se ciò fosse vero, un manager non si troverebbe nella necessità di elaborare sistematicamente una strategia, ma piuttosto di seguire i trend del momento e di adottare i consigli dei guru del management.

La seconda interpretazione presume, invece, che le imprese raggiungano il successo perché le strategie scelte dai loro manager consentono di sfruttare al meglio le opportunità potenziali di profitto esistenti al tempo o di adattarsi all'evoluzione delle circostanze. Noi crediamo in questa seconda interpretazione; sebbene non vi sia dubbio che la sorte, sia buona che cattiva, svolga un ruolo nel determinare il successo delle imprese, noi siamo convinti che il successo spesso non capiti per caso.

Riteniamo che sia possibile una miglior comprensione dei motivi per i quali le imprese hanno successo o falliscono tramite l'analisi del processo decisionale in termini di principi coerenti di economia di mercato e azione strategica. Crediamo che le probabilità del successo concorrenziale aumentino quando i manager tentano di applicare tali principi alle mutevoli condizioni ed opportunità che si presentano loro. Poiché questo è un testo di economia, non ci soffermeremo su alcuni dei possibili percorsi per aumentare i prodotti (o addirittura li ignoreremo). Non parleremo di come le imprese possono migliorare le tecniche di produzione o ridurre i costi di inventario. Accenneremo alla pubblicità solo qualora sarà necessario per la trattazione di argomenti direttamente legati alla strategia, come ad esempio la deterrenza all'entrata. Esamineremo elementi di contabilità perlopiù per sottolineare che costi e profitti indicati nei documenti contabili spesso non sono unità di misura affidabili per valutare le prestazioni di un'impresa. Daremo poco spazio a leadership e team building, non perché non siano importanti, ma perché la scienza economica non ha molto da dire in proposito.

Imprese o mercati?

Alcuni autori, compreso Porter in *La strategia competitiva*, sono dell'opinione che le imprese possano avere successo solo se il loro settore industriale evita di rendere difficile la vita dei concorrenti. Altri, come Gary Hamel e C.K. Prahalad in *Alla conquista del futuro*, non danno molta importanza alla concorrenza del mercato e ritengono invece che le società arrivino al successo realizzando prestazioni migliori dei propri rivali. A nostro parere, l'economia di mercato e, allo stesso tempo, la posizione delle imprese nel mercato ne determinano la profittabilità. Ma come determinare quale dei due elementi sia più importante?

Per rispondere a questa domanda, si immagini di osservare un gruppo di imprese in un certo periodo di tempo. Vedremmo forse variazioni sostanziali nella profittabilità delle imprese dello stesso settore industriale e variazioni meno significative tra settori diversi? In tal caso, dovremmo concludere che l'effetto delle condizioni

ambientali del mercato (l'effetto del mercato) non sia importante, ma che l'effetto della posizione di concorrenza dell'impresa nell'ambito di uno stesso settore industriale (l'effetto della posizione) sia importante. Oppure vedremmo una variazione limitata della profittabilità delle società nei medesimi settori industriali e variazioni consistenti di interi settori industriali? In tal caso, l'effetto del mercato risulterebbe capitale, mentre l'effetto del posizionamento sarebbe irrilevante.

In effetti, la ricerca suggerisce che la profittabilità varia sia nell'ambito dello stesso settore industriale sia, trasversalmente, tra settori diversi. La variabile relativa al medesimo settore, tuttavia, risulta leggermente più rilevante della seconda. In altre parole, sia le imprese sia il mercato sono importanti, ma forse le imprese contano di più. Si noti peraltro che un'importante componente della variazione tra imprese differenti non è costante nel tempo. Il ricambio del management, l'insuccesso del lancio di un prodotto, nuove regolamentazioni e, semplicemente, la pura fortuna possono causare variazioni temporanee di profittabilità.

Crediamo che lo stratega di successo debba dominare sia i principi relativi alla concorrenza del mercato sia al posizionamento. Per questo motivo, questo testo fornisce un inquadramento dettagliato del concetto di strategia.

Un inquadramento del concetto di strategia

Nella discussione iniziale sulla definizione di strategia abbiamo affermato che la strategia riguarda i grandi problemi con cui l'impresa si confronta. Che cosa significa esattamente? Quali sono queste questioni fondamentali?

Riformuliamo la domanda: per definire ed attuare una strategia di successo, quali sono i fattori ai quali l'impresa deve rivolgere la sua attenzione? Sosterremo che quattro sono i punti che l'impresa deve considerare:

- *i confini dell'impresa.* Cosa dovrebbe fare l'impresa, quanto grande dovrebbe essere e quali dovrebbero essere le sue attività?
- *L'analisi concorrenziale e di mercato.* Quale è la natura dei mercati nei quali l'impresa concorre e la natura delle interazioni concorrenziali tra le imprese in quei mercati?
- *La posizione e dinamica.* In quale modo l'impresa deve porsi per competere, quale deve essere la base del vantaggio competitivo e come debbono avvenire gli aggiustamenti nel tempo?
- *L'organizzazione interna.* In quale modo l'impresa deve organizzarsi all'interno?

I confini dell'impresa

I confini dell'impresa definiscono ciò che l'impresa fa. I confini possono estendersi in tre diverse direzioni: orizzontale, verticale e conglomerale. I confini orizzontali si riferiscono alla quota di mercato o essenzialmente alla sua dimensione; i confini verticali si riferiscono all'insieme di attività che l'impresa attua in proprio e quelle

che invece acquista sul mercato da imprese specializzate; i confini conglomerali si riferiscono all'insieme di mercati distinti nei quali l'impresa compete. Tutti e tre i confini hanno ricevuto un'attenzione variabile nella letteratura, a seconda dei periodi. L'attenzione, dedicata dal Boston Consulting Group negli anni sessanta alla curva di apprendimento e alla crescita di mercato, dava preminenza ai confini orizzontali dell'impresa. I modelli di pianificazione formale, organizzati attorno a strumenti quali matrici che mettono in relazione le quote di mercato con la crescita, incentravano l'attenzione sui confini conglomerali. Più recentemente, concetti quali organizzazioni di rete e impresa virtuale hanno dato rilevanza ai confini verticali dell'impresa. Il nostro punto di vista ritiene che tutti e tre i confini siano rilevanti e analizzabili in modo appropriato attraverso le prospettive offerte dall'economia.

L'analisi concorrenziale e di mercato

Per formulare e porre in atto con successo strategie, le imprese debbono comprendere la natura dei mercati nei quali competono. Come Michael Porter sottolinea nel suo classico lavoro *La strategia competitiva* le performance tra le industrie non si spiegano con il caso⁹. Esistono, ad esempio, ragioni per le quali anche imprese mediocri, in un'industria quale quella farmaceutica, abbiano livelli di profitto notevolissimi secondo gli standard mondiali, mentre le imprese più importanti dell'industria aeronautica raggiungono tassi di profittabilità modesti anche nei periodi più favorevoli. Sebbene l'importanza degli effetti dell'industria relativamente a quelli specifici dell'impresa sia ancora oggetto di dibattito, la natura della struttura industriale non può essere ignorata sia nel tentativo di capire perché le imprese perseguano determinate strategie, sia nel tentativo di formulare strategie per competere in un'industria.

La posizione e la dinamica

Posizione e dinamica costituiscono una dizione abbreviata per definire come e su quale base un'impresa compete. La posizione è un concetto statico: ad un certo momento l'impresa compete sulla base dei bassi costi o perché vi sono elementi chiave che la differenziano rispetto alle imprese concorrenti? È quindi in grado di ottenere un premio sul prezzo fissato dalle altre imprese con le quali compete? La posizione concerne le risorse e le capacità sottostanti ad ogni vantaggio di costo o di differenziazione di cui un'impresa può avvantaggiarsi.

La dinamica si riferisce, invece, alle modalità con cui l'impresa accumula risorse e capacità ed alle modalità di aggiustamento nel tempo, al mutare delle circostanze. Fondamentalmente la dinamica riguarda il processo analizzato in modo eloquente dall'economista Joseph Schumpeter, il quale sostenne che la spinta verso il profitto, sebbene questo sia intrinsecamente transitorio, induce le imprese e gli imprenditori a creare nuove basi di vantaggio competitivo che ridefiniscono le industrie e minano dall'interno i modi di ottenere vantaggi.

L'organizzazione interna

Dopo aver scelto che cosa fare ed avere raccolto informazioni sulla natura del mercato, così da essere in grado di decidere in quale modo e su quale base competere, per potere mettere in atto una strategia l'impresa deve ancora darsi un'organizzazione interna. L'organizzazione fissa i termini nei quali le risorse vengono impegnate e come l'informazione fluisce nell'impresa. Essa determina anche quanto gli obiettivi degli attori individuali all'interno dell'impresa siano compatibili con gli obiettivi generali dell'impresa. L'organizzazione che un'impresa si dà, per esempio la misura in cui si basa su incentivi formali oppure su influenze informali, incorpora di per sé un fondamentale insieme di decisioni strategiche.

Il libro

Il resto del libro è organizzato secondo le linee di questo schema: la prima parte tratta i confini dell'impresa, la seconda la concorrenza, la terza si riferisce alla posizione nel mercato e, infine, la quarta esamina l'organizzazione interna dell'impresa.

I principi illustrati saranno utili ai manager, che spesso si trovano a fronteggiare una vasta gamma di condizioni di mercato e situazioni. Andranno di sicuro a beneficio dei manager che cercano di migliorare risultati rimasti al di sotto delle aspettative. I manager spesso possono apportare immediati miglioramenti alle prestazioni dell'impresa facendo coincidere la strategia alle richieste del mercato. Imparare i principi generali, tuttavia, può essere estremamente utile anche per i manager delle imprese di maggior successo. Come dovrebbe essere noto, le condizioni cambiano nel tempo e il contesto industriale evolve. Strategie adatte al mercato attuale possono rivelarsi soluzioni inappropriate rispetto alle condizioni concorrenziali. A volte, le condizioni che influenzano il mondo degli affari cambiano gradualmente, come nel caso della crescita suburbana negli Stati Uniti dopo il 1950. Altre volte più velocemente, come nel caso dei rapidi sviluppi negli anni Novanta nell'ambito delle comunicazioni, dell'elaborazione delle informazioni e delle tecnologie legate al networking. Alcuni cambiamenti, con pesanti ripercussioni sugli affari, si producono da un giorno all'altro, come avvenne con la privatizzazione del mercato nell'Europa dell'Est e l'Unione Sovietica dopo il 1989 o ancora con la crisi del credito nel 2008. Munito dei principi generali, tuttavia, il manager sarà più preparato ad adattare la strategia di mercato della propria impresa alle richieste mutevoli del mercato, affidandosi in misura minima al caso.

Note all'introduzione

¹ Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (Mass.) 1962, p. 13 (trad. it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano 1976).

² Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood 1971.

³ Itami, I., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1987 (trad. it. *Le risorse invisibili*, ISEDI, Torino 1988).

⁴ Saloner, G., «Modeling, Game Theory, and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 12, inverno 1991, pp. 119-36.

⁵ Peters, T.J., Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982 (trad. it. *Alla ricerca dell'eccellenza: lezioni dalle aziende meglio gestite*, Sperling & Kupfer, Milano 1984).

⁶ Wiersema, F., *The New Market Leaders*, Free Press, New York, 2001.

⁷ Collins, J.C., *Good to Great*, Harper Business, 2001 (trad. it. *O meglio o niente: come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza*, Mondadori, Milano 2007).

⁸ Il nome completo di Usimas è Usinas Siderurgicas de Minas Gerais.

⁹ Porter, M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980 (trad. it. *La strategia competitiva*, Compositori, Bologna 1983).