

L'ORIENTAMENTO, LA GESTIONE E
LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
DELL'IMPRESA*

di Antonio Ricciardi

* Estratto da Fabbrini G. e Montrone A. (a cura di), *Economia aziendale. I fondamenti della disciplina*, Volume I, Franco Angeli, Milano, 2006

L'ORIENTAMENTO, LA GESTIONE E LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELL'IMPRESA

di
Antonio Ricciardi

1. Premessa

Gestire un'impresa significa governarla, cioè coordinare ed amministrare i diversi fattori della produzione, al fine di assicurarle lo sviluppo mediante la creazione di equilibri economici, patrimoniali e finanziari.¹

Per gestire un'impresa è necessario, pertanto, assumere una serie di decisioni che presentano caratteristiche differenti. In particolare, vi sono decisioni prioritarie rispetto ad altre, che richiedono per la loro realizzazione risorse più consistenti e i cui effetti di medio-lungo periodo si ripercuotono a catena su altre scelte. «Queste scelte possono essere definite *strategiche*, per distinguerle da quelle *tattiche*, concernenti le modalità di impiego delle risorse, e da quelle *operative*, necessarie per procedere alla loro attuazione».²

Le scelte strategiche svolgono, pertanto, all'interno dell'azienda un ruolo propedeutico rispetto a tutte le altre decisioni e consentono di inquadrare le varie realtà aziendali in schemi coerenti, finalizzati al raggiungimento di significativi vantaggi competitivi.³

2. Definizione e classificazione delle strategie

Secondo il Terzani,⁴ la strategia può essere intesa come l'individuazione di fini e di obiettivi da conseguire attraverso l'adozione di adeguate linee di azione e l'impiego delle risorse necessarie per ottenerli.⁵

¹ Cfr. SCIARELLI, *Economia e gestione delle imprese*, p.113.

² Ibidem, p.115.

³ Cfr. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, p.IX.

⁴ Ibidem, p.6.

⁵ Sul concetto di strategia si rimanda, tra gli altri, ai contributi di CANZIANI, *La strategia aziendale*; CODA, *La valutazione della formula imprenditoriale*; DAFT, *Organizzazione aziendale*; DEMATTÈ, *La conduzione strategica dell'impresa*; RISPOLI, *Sul processo decisionale strategico*; EMINENTE, *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*; GRANT, *L'analisi strategica nella gestione aziendale*; LORANGE, *Pianificazione strategica*.

I fini sono i traguardi di fondo della gestione aziendale e interpretano la "missione" che l'azienda è impegnata ad assolvere. Si realizzano nel lungo periodo e, nel caso le circostanze lo richiedano, sono suscettibili di modifiche parziali o totali.

Gli obiettivi si identificano nei risultati intermedi, raggiungibili nel medio periodo, e concorrono a realizzare i fini prestabiliti.

Per elaborare le strategie, cioè per individuare i fini e gli obiettivi dell'impresa, è necessario, in primo luogo, procedere ad un'attenta analisi dei seguenti elementi:

- l'ambiente nel quale l'impresa opera, considerando i vincoli e le opportunità che da esso provengono;⁶
- le risorse disponibili e quelle necessarie;
- i vantaggi competitivi che si otterrebbero rispetto ai concorrenti;
- le sinergie, cioè gli effetti congiunti che l'impresa si propone di ottenere applicando quella strategia.

Anche se tutte le strategie hanno in comune tre elementi fondamentali (la formulazione a livello direzionale; la proiezione a media-lunga scadenza; la priorità dei traguardi da raggiungere) è pur vero che esse si ordinano secondo una precisa gerarchia che vede al vertice le strategie d'impresa, al centro quelle competitive ed alla base quelle funzionali.

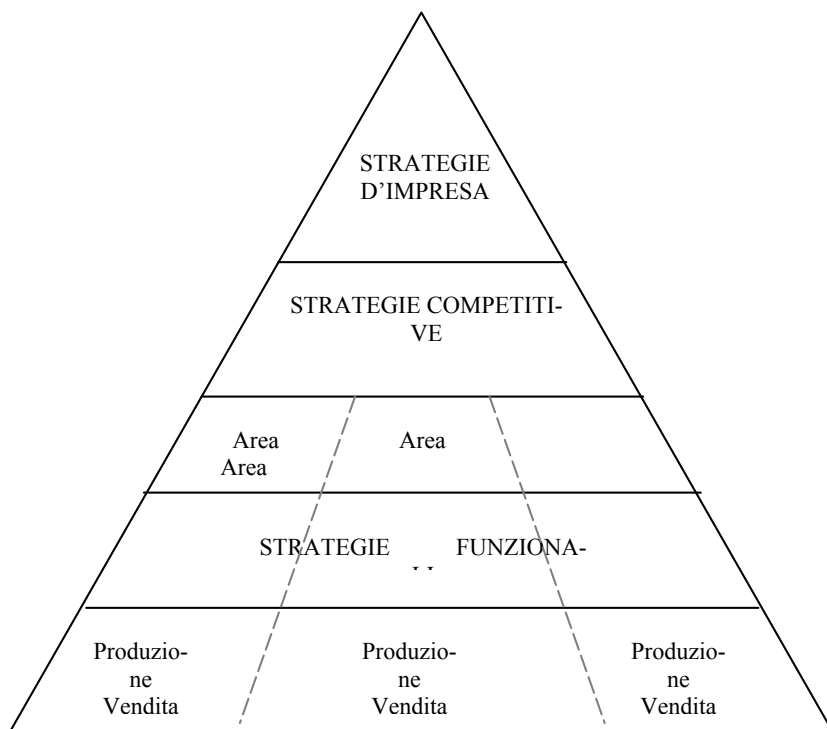
Le strategie d'impresa rispondono alla domanda "dove operare": in particolare, sulla base delle risorse a disposizione, della struttura organizzativa e delle opportunità e minacce provenienti dall'ambiente, l'impresa può decidere di competere in un solo business oppure in più business, che possono essere tra loro correlati o non correlati.⁷ A livello di strategia d'impresa si definisce anche il comportamento da adottare in relazione al business o ai business scelti che può essere orientato allo sviluppo, alla contrazione o al mantenimento delle posizioni.

Le strategie competitive rispondono alla domanda "come operare per essere competitivi": si definiscono gli obiettivi e le politiche da adottare in ciascuna area d'affari per fronteggiare la concorrenza ed acquisire la clientela.

⁶ In riferimento al rapporto impresa-ambiente, secondo SCIARELLI, «la strategia è il mezzo per conseguire traguardi di tempo non breve, definiti in funzione dell'evoluzione del rapporto tra l'impresa e l'ambiente nel quale questa opera. Poiché l'ambiente è oggetto continuo di mutamento, è naturale che la strategia sia quasi sempre un disegno concepito dal gruppo imprenditoriale per modificare il programma di attività correnti» (*Economia e gestione delle imprese*, p.127).

⁷ Due business sono correlati quando utilizzano «la stessa tecnologia o le stesse reti di distribuzione, la stessa immagine e così via» e la scelta di operare in più aree d'affari correlate risponde all'obiettivo di sfruttare le preesistenti risorse e capacità dell'impresa al fine di realizzare economie di scala e di scopo. La scelta di diversificare la produzione in business non correlati tra loro è, invece, spesso dettata dall'obiettivo di ridurre il rischio connesso alla fluttuazione dei profitti. Cfr. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*.

Fig. 1 - Gerarchia delle strategie di impresa



Fonte: SCIARELLI (1996), p.129

La strategia funzionale risponde alla domanda "quali mezzi impiegare per raggiungere gli obiettivi": si individuano le risorse all'interno di ogni singola funzione (produzione, finanza, vendite, ecc.) per applicare le strategie competitive. È necessario che ogni livello organizzativo sia correlato agli altri e, pertanto, le strategie funzionali devono essere in sintonia con le strategie competitive, le quali, a loro volta, devono trarre origine dalle strategie di impresa.⁸

Secondo alcuni autori, è possibile individuare un quarto livello di strategia, al di sopra dei tre precedenti, definito "orientamento strategico di fondo" (OSF).⁹

⁸ Cfr. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, p.11.

⁹ Il concetto di "orientamento strategico di fondo" è stato proposto da DAVIS, *Managing corporate culture*; HAMERMESH, *Making strategy work. How senior managers produce re-*

3. L'orientamento strategico di fondo e la formula imprenditoriale

L'OSF (orientamento strategico di fondo), o mission, riguarda gli obiettivi di fondo che l'impresa intende raggiungere. Secondo la definizione di Coda, l'orientamento strategico è l'identità profonda, la parte nascosta e invisibile del disegno strategico dell'impresa, è la visione di fondo che sta alla base delle strategie globali, competitive e funzionali e che attraverso di esse si concretizza e influenza la vita dell'impresa.¹⁰ Le imprese non sempre enunciano la mission in documenti formali né essa ha un contenuto ben definito. Tuttavia, si può affermare che la mission riguarda l'individuazione:

- degli obiettivi di lungo termine che l'impresa intende perseguire;
- del business in cui vuole competere;
- delle politiche e dei valori che si propone di seguire.

LA MISSION: ALCUNI ESEMPI

ENEL

Enel ha la missione di essere il più efficiente produttore e distributore di elettricità e gas, orientato al mercato e alla qualità del servizio, con l'obiettivo di creare valore per gli azionisti, di soddisfare i clienti e di valorizzare tutte le persone che vi lavorano.

Fonte: www.enel.it

RECORDATI

Recordati è un'azienda chimico-farmaceutica europea basata sulla ricerca, aperta a collaborazioni ed impegnata nella scoperta, nello sviluppo e nella vendita di prodotti innovativi, ad elevato valore aggiunto, che migliorano la qualità di vita delle persone.

Il nostro successo come impresa farmaceutica porta benefici non solo ai pazienti, i cui bisogni desideriamo soddisfare, ma anche a tutti coloro per i quali lavoriamo – i nostri azionisti, i nostri clienti, i nostri partner scientifici e commerciali ed i nostri collaboratori.

Fonte: www.recordati.it

sults e CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*. Secondo il FABBRINI dall'orientamento strategico di fondo scaturiscono i valori aziendali, la struttura organizzativa e la formula imprenditoriale (*Le strategie aziendali*, p.7).

¹⁰ Cfr. CODA, *La strategia e l'orientamento strategico*.

PHILIPS

La nostra mission è migliorare la qualità della vita attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche semplici e ricche di senso.

In un mondo in cui la tecnologia coinvolge sempre più aspetti della vita quotidiana, ci proponiamo di fornire soluzioni efficaci nei settori della cura della persona, dello dei prodotti lifestyle e della tecnologia di supporto, sfruttando le nostre competenze nei settori dei display, storage, connectivity e digital video.

I nostri valori

- Soddisfare il cliente
- Rispettare gli impegni
- Valorizzare le persone
- Lavorare in stretta collaborazione

La nostra strategia

Ci proponiamo di:

- aumentare la redditività mediante un utilizzo del capitale che offra ritorni sempre più remunerativi
- far leva sul marchio e sulle competenze Philips relativamente ai settori della cura della persona, dello stile di vita e della tecnologia per ampliare il nostro portfolio prodotti e la nostra presenza distributiva globale
- costruire partnership con clienti chiave, sia nell'area del business-to-business che in quella del business-to-consumer
- continuare ad investire nella ricerca e sviluppo rafforzando il nostro potenziale intellettuale e incrementando il numero di brevetti che deteniamo
- rafforzare le competenze di leadership del nostro management
- mirare all'eccellenza operativa attraverso il perseguimento del miglioramento continuo e della massima qualità.

Fonte: www.philips.it

Nell'individuazione degli obiettivi di lungo termine occorre porre attenzione agli interessi degli stakeholder. I diversi gruppi di stakeholder, infatti, esprimono interessi diversi e, pertanto, è necessario che l'impresa componga tali interessi definendo delle priorità. In particolare, si fa riferimento a due gruppi di interessi:

- l'interesse di chi opera all'interno dell'impresa, ossia il management e i dipendenti;
- l'interesse di chi opera dall'esterno, ossia gli azionisti, lo Stato, i fornitori, i clienti, ecc.

In altre parole, gli obiettivi riguardano il ruolo dell'impresa rispetto ai clienti, fornitori, concorrenti, dipendenti, azionisti, finanziatori, Stato, ecc.

Le aziende delle quali è stata riportata la mission fanno tutte riferimento agli interessi degli stakeholder. Nella mission di Enel si legge che «l'obiettivo è creare valore per gli azionisti, soddisfare i clienti e valorizzare tutte le persone che vi lavorano»; in quella di Recordati «l'azienda ha lo scopo di produrre benefici non solo ai pazienti, ... ma anche ad ... azionisti, ... clienti, ... partner scientifici e commerciali ... collaboratori»; Philips pone al centro la soddisfazione del cliente.

Il secondo elemento che caratterizza l'OSF è l'individuazione del campo di attività in cui l'impresa decide di competere. Le decisioni relative al come operare nel business o nei business prescelti si concretizzano nella formula imprenditoriale che definisce in maniera dettagliata:

- il sistema di prodotto o servizio;
- il mercato riferimento;
- la struttura aziendale.

Rispetto al primo punto, nel definire il sistema di prodotto/servizio, occorre stabilire innanzitutto quali esigenze si vogliono soddisfare. Il passo successivo consiste nella definizione delle caratteristiche materiali (qualità, gamma, tecnologia, affidabilità) e immateriali (prestigio, eleganza, sicurezza) del prodotto, del livello e delle modalità di applicazione del prezzo, dei servizi collaterali (tempi di consegna, assistenza pre e post-vendita).

Individuare il mercato di riferimento implica non solo la scelta del segmento o dei segmenti di clientela a cui l'azienda intende rivolgersi, ma anche l'individuazione di fornitori e concorrenti. Per fornitori e concorrenti non devono intendersi esclusivamente quelli attuali, ma anche quelli potenziali e le imprese che offrono prodotti sostitutivi.

Le scelte relative alla composizione della struttura aziendale riguardano sia gli elementi materiali (sede, impianti, attrezzature, ecc.) sia le risorse finanziarie per coprire il fabbisogno generato dall'attività d'impresa sia, infine, le variabili organizzative (compiti e responsabilità di ciascuno all'interno dell'organizzazione, norme di comportamento, competenze e conoscenze di cui l'azienda dispone).

Il terzo elemento costitutivo della mission riguarda la scelta dei valori che le imprese intendono seguire nella conduzione della loro attività. Spesso comprende anche l'indicazione delle responsabilità etiche e sociali che l'impresa assume, allo scopo di costituire un'immagine di istituzione responsabile verso gli stakeholder. A volte, i valori perseguiti vengono esplicitati dalle aziende nel *codice etico*, documento che definisce le responsabilità etico-sociali dei partecipanti all'organizzazione aziendale. È quello che accade nei casi Enel e Recordati. Dal codice etico di Enel si evince che i valori dell'azienda riguardano l'*approccio cooperativo* e i *doveri fiduciari verso gli stakeholder* (azionisti, collaboratori, clienti, fornitori, partner d'affari, comunità locali e nazionali, associazioni ambientaliste, generazioni future, ecc.) e l'impegno di *non assumere comportamenti non etici*

(comportamenti volti ad appropriarsi dei benefici della collaborazione altrui, sfruttando posizioni di forza). I valori che guidano il comportamento di Recordati sono la tutela della persona, l'equità ed eguaglianza, un comportamento conforme alle leggi, la lealtà, la riservatezza delle informazioni, il rispetto degli interessi degli interlocutori, la professionalità, la protezione della salute e dell'ambiente.

Seppure costituito da idee e valori, l'OSF non è immutabile nel tempo, ma si modifica in relazione all'evolversi dei fenomeni ambientali.¹¹ L'OSF di un'impresa può, ad un certo punto, rivelarsi superato; in questo caso si richiede da parte dell'alta direzione l'elaborazione di un nuovo orientamento, che per produrre effetti deve essere realizzato attraverso nuovi indirizzi strategici.

4. La gestione strategica d'impresa

Durante la vita dell'impresa può accadere che la gestione di tipo operativo, caratterizzata da decisioni abituali e ripetitive di breve termine, sia privilegiata rispetto alla gestione di tipo strategico, orientata al medio-lungo termine e particolarmente attenta all'evoluzione dell'ambiente. Questa impostazione potrebbe compromettere la stessa sopravvivenza dell'azienda, tenuto conto che i mutamenti dell'ambiente esterno generano opportunità ma anche rischi che, se non valutati tempestivamente, possono trasformarsi in vere e proprie minacce. Un'organizzazione dovrebbe possedere una cultura che incoraggi l'adattamento all'ambiente esterno. Ciò nonostante, il pericolo per molte organizzazioni è costituito dal fatto che la cultura diventa rigida. Organizzazioni che avevano notevole successo in ambienti stabili spesso diventano vittime del loro stesso successo quando l'ambiente inizia a cambiare in modo decisivo: i valori, le idee e le prassi culturali che avevano consentito di raggiungere il successo si rivelano dannose per un'azione efficace in ambienti in rapido cambiamento.¹²

Mutamenti ambientali e crisi aziendali. Il caso Swissair

Sotto questo profilo, è emblematico il caso Swissair, compagnia di bandiera svizzera, fallita nell'ottobre 2001, all'indomani della crisi del trasporto aereo ag-

¹¹ Al riguardo, appare interessante un caso riportato da Coda. Quando, durante gli anni '70, la General Motors si trovò di fronte ad alcuni cambiamenti di natura strutturale e irreversibili (crescente concorrenza delle imprese giapponesi, crisi energetica, evoluzione tecnologica, ecc.) le idee che costituivano l'OSF non furono messe in discussione e proprio questo determinò la perdita di competitività dell'impresa (CODA, *La strategia e l'orientamento strategico*, pp. 312-313).

¹² Cfr. DAFT, *Organizzazione aziendale*, p.36.

gravata dagli attentati terroristici dell'11 settembre negli Stati Uniti. Le ragioni del fallimento si basano sull'incapacità da parte dell'azienda di analizzare adeguatamente l'evoluzione del mercato del trasporto aereo e, conseguentemente, di non aver colto in tempo i segnali di crisi, soltanto accentuati dopo i tragici avvenimenti di New York. Infatti, la crisi della Swissair trae origine da una strategia di espansione che, puntando all'acquisizione di quote di altre linee aeree (dalla South African alla belga Sabena, passando per Polonia e Portogallo), si è rivelata troppo gravosa finanziariamente ed inopportuna, considerati gli andamenti futuri del mercato. La stessa crisi di Swissair ha avuto ripercussioni su un'altra compagnia di bandiera europea, la belga Sabena (detenuta al 49,5% da Swissair), fallita nel novembre 2001 e che attualmente opera come SN Brussel Airline sotto il controllo della Dat (linea regionale affiliata alla compagnia di bandiera).

Il fallimento di Swissair, la più grande crisi aziendale nella storia della Svizzera, ha certamente intaccato l'immagine di un marchio un tempo sinonimo di eccellenza assoluta e che oggi sopravvive, con un nuovo nome, Swiss Air Lines, ridimensionata come compagnia di medie dimensioni, sotto il controllo della Crossair, altra compagnia elvetica fino ad allora sussidiaria del gruppo per i voli regionali. La nuova linea aerea è frutto di un piano di ristrutturazione attuato da banche (Ubs e Credit Suisse, le due maggiori banche della Confederazione elvetica, che hanno acquisito il 70% di Crossair), enti pubblici svizzeri (tra cui il governo di Berna) ed aziende private svizzere (tra queste Nestlé e le multinazionali farmaceutiche Roche e Novartis) che hanno iniettato il capitale necessario ad assicurare la continuità delle operazioni commerciali e la rinascita della compagnia aerea.

La strategia rappresenta, quindi, per l'alta direzione, uno strumento indispensabile per rispondere efficacemente ai mutamenti dell'ambiente esterno e a quelli che si producono all'interno delle stesse imprese. In definitiva, compito dell'alta direzione è proprio quello di armonizzare la struttura organizzativa con le opportunità ed i rischi che i cambiamenti ambientali comportano¹³.

Sotto questo profilo, l'alta direzione può adottare, rispetto all'evoluzione di fenomeni interni ed esterni, tre differenti tipi di atteggiamenti:

1. un *atteggiamento di attesa*, aspettare, cioè, passivamente il verificarsi di fenomeni evolutivi e adottare opportune modifiche nella gestione solo quando tali fenomeni sono chiaramente affermati;
2. un *atteggiamento anticipatorio*, che si concretizza in uno sforzo costante di previsione dei fenomeni evolutivi allo scopo di poter realizzare modifiche nella gestione in via anticipata e tempestiva;
3. un *atteggiamento attivo*, che punta a promuovere azioni tese ad influenzare l'evoluzione dei fenomeni.

¹³ Cfr. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, p.4.

Il primo atteggiamento denota la mancanza di un quadro strategico di sviluppo ed un orientamento scarsamente innovativo delle politiche di gestione. È questa la situazione che caratterizza molte imprese, soprattutto quelle di piccola dimensione, la cui operatività si realizza senza un disegno programmatico di non ampio respiro e secondo modelli ripetitivi. In queste imprese si considera soddisfacente la situazione in cui ci si trova, e mancano stimoli per configurare situazioni future diverse; la gestione tende ad identificarsi con le routine organizzative e si rinuncia ad intravedere possibilità di cambiamento. Tuttavia, in presenza di eventi imprevisti, le routine organizzative si mostrano inadeguate a fronteggiare situazioni di emergenza che, in taluni casi, possono determinare fenomeni di crisi.

Atteggiamento di attesa. Il caso Mivar

Mivar è un'azienda gestita da un imprenditore che ne è anche l'unico proprietario, divenuta, nell'ambito del mercato italiano degli elettrodomestici bruni (in particolare televisori) uno dei produttori che operano con più competenza ed aggressività. Si tratta di una realtà produttiva apparentemente poco sofisticata, che impiega tecnologie non particolarmente evolute e personale poco specializzato, organizzata secondo una gerarchia piatta in cui solo cinque persone rivestono ruoli dirigenziali. Ciò nonostante, Mivar ha imboccato un percorso di rapida crescita che le ha recentemente consentito di superare nel mercato interno l'agguerrita concorrenza straniera, capitanata da Philips.

Sotto il profilo strettamente produttivo, la decisione di mantenere un certo grado di integrazione verticale ha favorito meccanismi di *learning by doing*, permettendo il graduale sedimentarsi di un fondo comune di conoscenze "contestuali" che sono difficilmente trasferibili ad altri contesti produttivi.

Sotto il profilo gestionale, la direzione dell'azienda è assolutamente unitaria, e tutti i reparti lavorano per il conseguimento delle finalità stabilite dall'imprenditore.

L'azienda, pertanto, è estremamente coerente al suo interno, sia a livello di direzione "generale" sia a livello di gestione della produzione. In linea con questa filosofia di semplicità e coerenza, la gerarchia organizzativa è snella al punto che potremmo quasi dire che l'impresa coincide in realtà con la fabbrica.

È dunque la coerenza la caratteristica principale della formula imprenditoriale Mivar. L'impresa non ha sperimentato soluzioni organizzative differenti da quella attuale e non ha seguito obiettivi diversi da quello dell'efficienza tecnico-produttiva, rafforzando nel tempo le scelte compiute inizialmente. Tale atteggiamento è stato fino ad oggi vincente e i risultati ottenuti confermano le scelte compiute. L'azienda, tuttavia, potrebbe non cogliere con tempestività quelle opportunità di sviluppo che si discostano dal proprio modello di riferimento. La capacità di persistere nello stesso orientamento strategico, infatti, se influisce positivamente

sul livello di *commitment* dell'azienda, può costituire anche un fattore di debolezza.

Riguardo agli elementi di fragilità, una prima riflessione va fatta a proposito del profilo tecnologico del prodotto. Oggi il televisore risulta abbastanza semplice nella sua composizione e la componentistica utilizzata è per la massima parte standardizzata. I futuri sviluppi del prodotto nell'area della tecnologia digitale, tuttavia, richiedono alle imprese produttrici uno sforzo di innovazione, o almeno di "inseguimento", per riuscire a mantenere le proprie quote di mercato. Anche Mivar dovrà adeguarsi ai nuovi standard tecnologici, se vorrà continuare ad operare sul mercato una volta che il vecchio televisore sarà uscito di scena. Lo sforzo di aggiornamento richiederà all'azienda l'apertura di canali di collegamento con centri di ricerca, e la stipulazione di accordi di più stretta collaborazione con le aziende specializzate nella produzione della componentistica. Nel momento in cui l'azienda, non più in grado di mantenere la fabbricazione dei componenti, dovrà rivolgersi ai fornitori esterni, verranno meno alcuni dei vantaggi che oggi essa consegue nelle attività di progettazione del prodotto. L'esternalizzazione dei processi di fabbricazione richiederà inoltre una serie di costi aggiuntivi collegati alla necessità di effettuare controlli più accurati sulla merce in entrata.

Non possiamo trascurare, infine, quello che è forse il principale elemento di debolezza dell'impresa. Ci riferiamo, naturalmente, al problema della successione imprenditoriale. La figura dell'imprenditore ha segnato profondamente la storia dell'impresa e ha costituito il reale principio unificatore della formula imprenditoriale Mivar. Quando Vichi, inevitabilmente, dovrà lasciare la guida dell'impresa ci si può chiedere se il gruppo direttivo (attualmente in corso di formazione) che lo sostituirà saprà dimostrare la sua stessa competenza, energia e determinazione. Se è vero, infatti, che i vantaggi competitivi più solidi consistono nel controllo di risorse interne difficilmente imitabili, l'impresa Mivar è un caso in cui la più importante di queste risorse è certamente costituita dalle irriproducibili qualità personali del suo fondatore.

Fonte: FACCIPIERI e CALCAGNO (1995), tratto da SICCA (2001, pp.139-141)

Diverso è il caso delle aziende che manifestano un atteggiamento "anticipatorio" o attivo nei confronti dello sviluppo degli eventi; queste ultime, generalmente di media ma soprattutto di grande dimensione, agiscono secondo prospettive di più lunga durata e in funzione di piani strategici.

In sintesi, come osserva il Fabbrini, il rapporto impresa-ambiente «può essere ispirato a logiche imprenditoriali di tipo "adattivo", scaturenti in comportamenti passivi, reattivi o anticipatori, ma sempre caratterizzati dalla tendenza all'adeguamento alle regole imposte dall'ambiente esterno; op-

pure può derivare da logiche "innovative", miranti a scardinare le regole del gioco vigenti sia in campo competitivo che sociale».¹⁴

La Sony e l'Ikea, i casi aziendali descritti qui di seguito, rappresentano indubbiamente due imprese che hanno avuto il "coraggio" di cambiare le regole del gioco e che per questa scelta strategica hanno raggiunto risultati economici più che ragguardevoli sia in termini di fatturato che di redditività.

Anticipare i mutamenti. Il caso Sony

Incuranti del rumore delle città, le persone che girano con la cuffia di un walkman sulle orecchie sono milioni, nelle strade e negli stadi. Sono stati venduti cento milioni di walkman, il numero uno dei lettori, messo a punto oltre dieci anni fa dalla Sony.

La società giapponese deve questo successo mondiale allo spirito inventivo del suo fondatore, Akio Morita. Appassionato di golf e di musica classica. Morita, un bel giorno del 1978, ha un'idea geniale: creare uno stereo tascabile per ascoltare le sue opere liriche preferite camminando sui prati. Convinto che la sua idea avrà successo in un paese in cui il piacere di una persona è spesso un disturbo per gli altri, l'ex Presidente Sony (ha lasciato il posto a Norio Ohga nel luglio 1989) chiede ai suoi ricercatori di mettere a punto la sua invenzione: un lettore di cassette miniaturizzato.

La proposta è accolta con scetticismo dall'equipe di Sony. Certo gli ingegneri hanno già fatto della miniaturizzazione creando un piccolo registratore, il Presman. Esso può costituire una buona base di lavoro, ma non mancano gli ostacoli. Ecco i problemi da risolvere: eliminare gli altoparlanti magnetici e, vera rivoluzione tecnologica, fabbricare cuffie ultra leggere e convertire il lettore mono in macchina stereo.

Pochi mesi bastano agli ingegneri per trasformare la vecchia cuffia degli hi-fi in auricolari "peso-piuma" di quarantacinque grammi.

Battezzato TPS-L2, il neonato dell'hi-fi pesa quattrocentotrentacinque grammi e misura 88 x 133,5 mm. Con la cuffia sulle orecchie, Akio Morita sfoggia un sorriso smagliante e vittorioso: bene incanalato, il suono "al naturale" si rivela molto più fedele di quanto si pensasse. "Il cliente che prova un walkman per la prima volta è sempre sorpreso dall'impressione di trovarsi in uno studio di registrazione portatile" dice Olivier Creusy, capo prodotto audio alla Sony. I grandi direttori d'orchestra non si sbagliano: da Herbert Von Karajan a Lorin Maazel, da Isaac Stern a Zubin Mehta, tutti adottano subito lo stereo tascabile.

Questa prodezza tecnica non basta però a convincere i responsabili del marketing. "Invendibile!" dicono, poiché l'apparecchio non registra. Questo dettaglio

¹⁴ Cfr. FABBRINI, *Le strategie aziendali*, p. 8.

non ferma Morita. Il suo motto è "perseverare". Non è stato forse lui a creare il primo videoregistratore, altro progetto che era stato giudicato senza avvenire?

L'uomo s'intestardisce ed il primo walkman "made in Sony" circola a Tokio nel luglio 1979. Non è stato effettuato uno studio di mercato prima del lancio. La società giapponese, infatti, non rispondeva ad una domanda, doveva crearla. Il successo è immediato: trentamila unità vendute in tre mesi. Su questa scia, Sony lancia il walkman negli Stati Uniti, poi in Europa, iniziando dal Regno Unito, Germania e Francia. Un avvio in dolcezza, ricorda Olivier Creusy. Riservati all'élite parigina, si distribuiscono solo alcune migliaia di pezzi. I duemila walkman si esauriscono in dieci giorni. I clienti sono impazienti e, alla Virgin, la lista d'attesa si allunga". Tre anni dopo il lancio, è la consacrazione. Il walkman viene eletto "gadget dell'anno" dalla rivista Time. Sfoggia un bilancio mai raggiunto da un video-registratore: oltre un milione di apparecchi venduti il primo anno. Nel 1983, la produzione sale a sette milioni di unità e fa di Sony un leader internazionale. La curva di crescita è in continuo aumento fino a raggiungere i cento milioni, di cui un milione e mezzo in Francia. Questo record mette il walkman al primo posto nella gamma dei prodotti della società giapponese.

Analizziamo ora gli ingredienti di questo successo mondiale.

All'inizio c'è la straordinaria tenacia di Akio Morita per imporre un'idea nuova. È una prova -una di più- che i giapponesi non sono sprovvisti d'inventiva.

Anche la strada è un eccellente terreno sperimentale. Morita vedeva sempre centinaia di adolescenti con uno stereo portatile appresso. È un fenomeno sociale ben conosciuto i cui inconvenienti sono evidenti: la musica disturba tutti e l'apparecchio è ingombrante. Bisognava rimediare a questo stato di cose.

Poiché il prodotto è soprattutto destinato ai giovani, Morita ha avuto la lucidità ed il coraggio di imporre un prezzo alla portata delle tasche dei giovani. Avrà poi anche il coraggio di dimezzare la cifra indicata dal marketing, portando a 1.000 franchi il primo walkman immesso sul mercato.

Con il 30% del mercato, il walkman rimane il leader incontestato di questo genere di prodotti. La marca giapponese realizza un terzo delle sue vendite in Giappone, un terzo negli Stati Uniti e più del 30% in Europa. In Francia, Sony controlla il 26% delle vendite in unità, ma il 37% in valore. La Germania è in testa ai paesi europei con il 42% delle quote di mercato in valore.

Fonte: CORDIN (1994, pp. 71-75)

Condizionare i mutamenti. Il caso Ikea

IKEA, azienda svedese leader mondiale nella distribuzione dell'arredamento domestico, ha da sempre attuato una formula strategica che rompe con i vecchi schemi e crea nuove regole. Originariamente (anni '50), il business di Ikea era basato sulla vendita di mobili per corrispondenza. Tale sistema prevedeva la distribuzione di un catalogo e la trasmissione

degli ordini a produttori locali, che avrebbero soddisfatto direttamente le richieste dei clienti a basso costo. Il principale problema era rappresentato dall'elevato costo del trasporto dei mobili già montati. Fu così che Ikea escogitò la soluzione del kit da montare, in modo da ridurre drasticamente i costi di trasporto.

Il vantaggio competitivo dell'offerta Ikea risiede soprattutto nel modo con cui si soddisfano le esigenze di arredamento della clientela. Sensibile alle necessità ed ai gusti di un pubblico giovane, con mezzi finanziari limitati ma molto attento alla qualità ed all'estetica del prodotto, Ikea propone un vasto assortimento di articoli, dal design accurato, con una buona funzionalità e a prezzi competitivi.

Nella combinazione qualità-prezzo risiede il successo dell'Ikea.

Il designer Ikea, deve, prima ancora di accennare la nuova linea di un divano o di una poltrona, porsi tre domande rituali: è funzionale, è smontabile, è a buon mercato? Una sola risposta negativa ed il disegno viene eliminato. Quando il prototipo esce dall'ufficio progettazione, un'equipe di compratori è incaricata di scovare i fornitori in grado di costruirne migliaia di esemplari ... per ottenere grandi sconti. Missione delicata. Oggi, circa 1.500 subappaltatori, per metà scandinavi, accettano di rispettare un capitolato molto severo: materiali perfetti, rispetto delle consegne e, soprattutto, un lavoro con una precisione al decimo di millimetro. Ikea non esita ad avere molti fornitori, anche per lo stesso modello: il piano del tavolo in Polonia, i piedi in Cecoslovacchia, le sedie in Svezia e le viti a Hong Kong, ma nelle mani dello studente che fa da sé tutto deve incastrarsi perfettamente come nel Lego. Ogni pezzo del puzzle viene convogliato in una delle quattro grandi piattaforme (Francia, Svizzera, Austria, Germania) dove la merce è immagazzinata, confezionata e poi spedita ai negozi che hanno dei magazzini di stoccaggio con una superficie uguale ad un terzo circa di quella delle vendite. Terminali informatici collegati con le casse registrano di continuo il numero di pezzi venduti e lo stock disponibile.

Il basso livello dei prezzi praticati è spiegato anche dalle modalità dell'offerta commerciale, realizzata in grandi magazzini, alla periferia delle città, in cui è possibile trovare tutto il necessario per creare una casa confortevole, accogliente e funzionale (dai mobili alle piante, dai giocattoli alle pentole): l'offerta a catalogo, self-service e in kit consentono di ridurre al minimo i servizi connessi alla vendita.

In definitiva, l'azienda Ikea ha introdotto e diffuso con successo un nuovo modello di consumo dell'arredamento, incentrato su un ampio coinvolgimento del cliente: usando il catalogo e visitando il negozio, il cliente progetta il suo arredamento, sceglie autonomamente i mobili da acquistare, ne effettua personalmente il trasporto e l'assemblaggio, con evidenti benefici in termini di tempo e di costo.

Fonte: CORDIN (1994, pp. 163-167)

5. La pianificazione della strategia

Secondo lo Sciarelli, «soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, ma il fenomeno è frequentemente presente anche in quelle maggiori, l'affollarsi di problemi (spesso derivanti dalla cattiva organizzazione) limita il tempo e gli sforzi rivolti al profilo strategico ovvero all'innovazione. Il premere degli eventi che, sul momento, sembrano assumere carattere di emergenza e che, quindi, tendono ad assorbire prioritariamente, se non esclusivamente, il tempo dell'imprenditore, di fatto restringe lo spazio per l'innovazione [...] Quando durante la vita dell'impresa l'emergenza diventa un fatto abitudinario, la gestione assume un carattere precipuamente amministrativo con risultati che divengono sempre meno soddisfacenti al modificarsi dell'ambiente-mercato. È di fatto intuibile che una gestione amministrativa, ancorché di elevata efficienza, non appare idonea a fronteggiare un contesto esterno mutevole e fortemente dinamico».¹⁵

È necessario, pertanto, che l'azienda si sforzi di proiettarsi nel futuro in modo organizzato e consapevole, mediante l'elaborazione di decisioni capaci di determinare gli obiettivi di lungo periodo e di rimuovere gli ostacoli che ad essi si oppongono.

Pianificare significa, quindi, riprendendo le considerazioni di Lorange,¹⁶ gestire situazioni di cambiamento secondo obiettivi che sono stati fissati in precedenza e che si ritiene possano essere realizzati con una serie di azioni da svilupparsi in logica successione temporale.¹⁷

Elementi della pianificazione strategica sono fondamentalmente tre: individuazione degli obiettivi di lungo termine; elaborazione della strategia per raggiungere gli obiettivi; definizione dei piani operativi necessari per realizzare la strategia.

La pianificazione strategica costituisce un procedimento formale,¹⁸ in quanto disciplinato da metodologie e realizzato mediante procedure, che conferisce all'attività di formulazione delle strategie un'organizzazione tecnico-strumentale.¹⁹

In sostanza, afferma il Terzani, si tratta di un processo attraverso il quale le componenti del management contribuiscono, in occasioni diverse e con modalità definite, a razionalizzare il comportamento competitivo dell'impresa, a tracciare le linee di azione future, a prendere decisioni ed

¹⁵ Cfr. SCIARELLI, *Economia e gestione delle imprese*, pp.117-118.

¹⁶ Cfr. LORANGE, *Pianificazione strategica*.

¹⁷ Cfr. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, p.75.

¹⁸ Secondo MINTZBERG, la pianificazione è una procedura formalizzata per produrre un risultato articolato, sotto forma di un sistema integrato di decisioni (*Ascesa e declino della pianificazione*, p.7).

¹⁹ Cfr. BERTINI, *Sistemi di pianificazione e controllo*, p.104.

impegni in armonia con quanto prestabilito, formalizzando il tutto in un documento.²⁰

I vantaggi per le organizzazioni aziendali connessi all'applicazione della pianificazione strategica sono evidenti:

- migliora il coordinamento tra le diverse funzioni;²¹
- si rendono più efficienti i meccanismi di comunicazione;
- si lavora con prospettive di medio-lungo periodo;²²
- si realizza uno strumento per avviare un efficace sistema di controllo.

Come si intuisce, si tratta di una funzione che consiste nel proiettare l'azienda nel futuro lontano, per sottrarla al rischio di vivere alla giornata, di mirare solo a vantaggi immediati, di privilegiare gli obiettivi di particolari aree funzionali o settori, a scapito dell'equilibrio complessivo.

Operativamente, la pianificazione strategica può essere scomposta nelle seguenti fasi (Fig. 2):²³

- a) analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione;
- b) determinazione degli obiettivi di fondo della gestione;
- c) definizione delle regole di comportamento verso gli stakeholders;
- d) definizione dei business in cui operare;
- e) analisi del profilo competitivo di ciascun business;
- f) individuazione delle alternative strategiche (missione) di ciascun business e decisioni conseguenti;
- g) formulazione della strategia complessiva di "portafoglio";
- h) pianificazione operativa.

In base a questa impostazione, le fasi propedeutiche della pianificazione sono rappresentate dall'analisi dell'ambiente e dello scenario competitivo e dall'individuazione degli obiettivi di fondo, cioè della missione aziendale.

L'analisi dello scenario permette di individuare i segnali di fenomeni di rilievo per l'azienda (fattori critici di successo e situazioni di crisi del settore) mentre l'individuazione della mission delinea i fini cui l'azienda tende in un arco di tempo pluriennale.

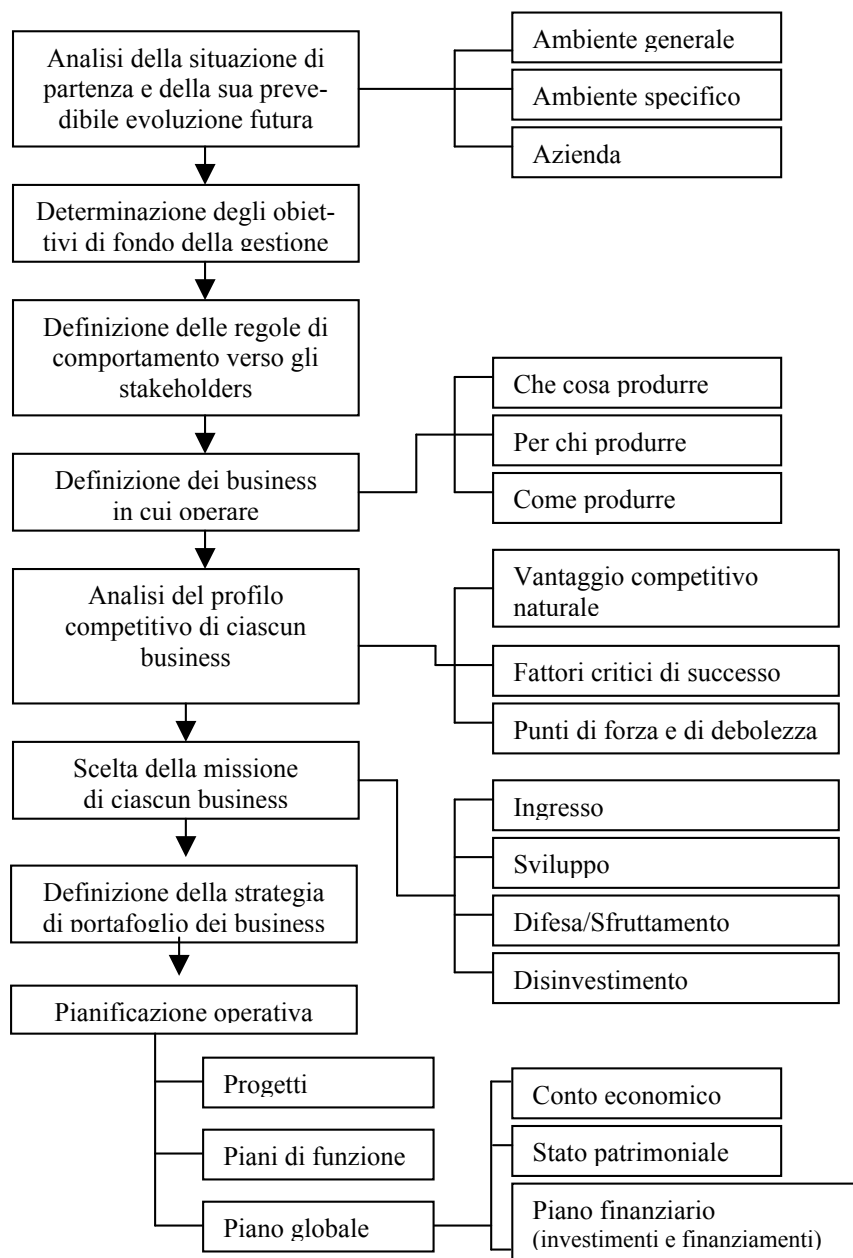
²⁰ Cfr. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, p.75.

²¹ Allorché si manifestano fraintendimenti nello svolgimento delle diverse attività in un'organizzazione -i commerciali hanno concluso la vendita ma l'azienda non può produrre- si attribuisce generalmente il problema alla mancanza di pianificazione. Cfr. MINTZBERG, *Ascesa e declino della pianificazione*, p.10.

²² Cfr. BRUSA, *La pianificazione strategica*, p.56.

²³ Cfr. BRUSA e ZAMPROGNA, *Pianificazione e controllo di gestione*, p.17.

Fig. 2 - Fasi del processo di pianificazione strategica



Fonte: BRUSA (1996), p.59

La terza fase della pianificazione è tesa a definire le regole di comportamento verso le diverse categorie di soggetti che, a vario titolo, entrano in contatto con l'azienda: azionisti, fornitori, finanziatori, clienti, dipendenti, ecc. Pertanto, definire le regole di comportamento verso gli stakeholder significa, in concreto, decidere in merito alla struttura finanziaria, alla politica dei dividendi, alle politiche occupazionali, ai rapporti di collaborazione con i fornitori, ecc.

A questo punto, occorre decidere in quali business operare, ossia definire cosa produrre e per chi produrre. In concreto, l'impresa dovrà effettuare delle scelte sui prodotti da realizzare in funzione dei bisogni che intende soddisfare, sui mercati da servire sia in termini di classi di clientela che di aree geografiche, sulle tecnologie da impiegare nella produzione.

In riferimento a ciascun business, quindi, l'impresa, una volta determinati i fattori critici di successo che consentono di conseguire il vantaggio competitivo, deve valutare i propri punti di forza e di debolezza al fine di porre in essere le azioni adeguate a consolidare i primi e correggere i secondi.

Sulla base del profilo competitivo di ciascun business, ovvero sulla base delle prospettive di sviluppo del mercato e della quota di mercato detenuta dall'impresa rispetto alla concorrenza, si deciderà se adottare una strategia di sviluppo, di difesa o di disinvestimento.²⁴

Per portafoglio di business si intende l'insieme delle aree d'affari in cui l'impresa opera e le scelte di portafoglio hanno lo scopo di combinare in maniera equilibrata i vari business ponendo attenzione a che essi non si trovino nella stessa fase del ciclo di vita. In particolare, occorre accertarsi che alcuni business producano flussi di cassa sufficienti a finanziare i fabbisogni di capitali richiesti da altri business.

Con la pianificazione operativa, infine, il disegno strategico viene esplicitato in programmi che definiscono le risorse necessarie, la fattibilità finanziaria, i tempi di esecuzione e i responsabili dei singoli progetti.

6. Considerazioni conclusive

Gestire un'impresa comporta l'assunzione di una serie di decisioni rivolte a perseguire i fini e gli obiettivi aziendali globalmente considerati. Queste decisioni si differenziano tra loro in base al contenuto, agli effetti che sono in grado di produrre nonché all'orizzonte temporale di riferimento. In particolare, vi sono decisioni che condizionano tutte le altre scelte dell'impresa, i cui effetti si estendono nel medio-lungo periodo e che si definiscono

²⁴ Si tratta di decisioni frequentemente supportate da modelli e strumenti quali le matrici di posizionamento-attrattività (o matrice BCG). Per ulteriori approfondimenti si veda il capitolo "L'Organizzazione Aziendale" in questo libro.

no *strategiche*, per distinguerle da quelle *tattiche*, concernenti le modalità di impiego delle risorse, e da quelle *operative*, necessarie per procedere alla loro attuazione.

Le strategie aziendali si caratterizzano per tre elementi fondamentali: la formulazione a livello alto direzionale; la proiezione a lunga scadenza; la priorità dei traguardi da raggiungere. Inoltre, si distinguono, secondo un ordine gerarchico in: strategie globali (o strategie d'impresa); strategie competitive; strategie funzionali.

Al di sopra delle strategie globali, competitive e funzionali si colloca l'orientamento strategico di fondo. L'OSF è l'identità profonda, la parte nascosta e invisibile del disegno strategico dell'impresa che, attraverso le strategie globali, competitive e funzionali, si concretizza e influenza la vita dell'impresa.

La strategia rappresenta lo strumento più efficace per rispondere ai mutamenti dell'ambiente esterno e a quelli che si producono all'interno delle stesse imprese.

Rispetto all'evoluzione dei fenomeni interni ed esterni, l'approccio strategico dell'impresa può essere di tre tipi: di attesa; anticipatorio; attivo. È stato rilevato che un approccio anticipatorio, e soprattutto attivo, contribuisce al raggiungimento di positivi risultati economici, sia in termini di fatturato che di redditività.

Infine, è necessario che l'azienda si sforzi di proiettarsi nel futuro in maniera organizzata, mediante una pianificazione delle decisioni strategiche. La pianificazione avviene mediante la formalizzazione in un documento e permette di migliorare il coordinamento tra le funzioni, di lavorare in una prospettiva di medio-lungo periodo e di favorire l'implementazione di un sistema di controllo dei risultati.

DOMANDE DI VERIFICA

1. Le strategie aziendali si ordinano secondo una precisa gerarchia. Indicare le differenze tra strategie globali, competitive e funzionali e gli organi cui esse competono.
2. Spiegare cosa s'intende per "orientamento strategico di fondo".
3. Illustrare gli elementi che compongono la mission.
4. Individuare, anche attraverso letture su quotidiani e riviste, le possibili opzioni strategiche (d'attesa, anticipatorie e attive) adottate dalle imprese nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente esterno, evidenziandone gli effetti.
5. Indicare gli elementi e le fasi fondamentali della pianificazione strategica.

6. Quali sono i vantaggi che le organizzazioni aziendali possono conseguire mediante l'applicazione della pianificazione strategica?

BIBLIOGRAFIA

- BERTINI P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- BRUSA L., *La pianificazione strategica*, in AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, Torino, Giappichelli, 1996.
- BRUSA L. e ZAMPROGNA L., *Pianificazione e controllo di gestione*, Milano, Etas Libri, 1991.
- CANZIANI A., *La strategia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1984.
- CODA V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in “Sviluppo & Organizzazione”, n. 82, 1984.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet, 1988.
- CODA V., *La strategia e l'orientamento strategico*, in AIROLDI G., BRUNETTI G. e CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1989.
- CORDIN L., *Strategie vincenti. Trentasei casi esemplari*, Milano, Editoriale Itaca, 1994.
- DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo, 2001.
- DAVIS S., *Managing corporate culture*, Cambridge, Ballinger Publishing Company, 1984.
- DEMATTE C., *La conduzione strategica dell'impresa*, in Coda V. (a cura di), *Gestione strategica d'impresa*, Milano, Edizioni Unicopli, 1987.
- EMINENTE G., *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1986.
- FABBRINI G., *Le strategie aziendali*, Firenze, Alecci Grafica, 1992.
- FACCIPIERI S. e CALCAGNO M., *Sistemi di produzione e contesti nazionali*, Torino, Giappichelli, 1995.
- GRANT R. M., *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*, Oxford, Basil Blackwell, 1991 (trad. it. *L'analisi strategica nella gestione aziendale. Concetti, tecniche, applicazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994).
- HAMERMESH R. G., *Making strategy work. How senior managers produce results*, New York, John Wiley & Son, 1986.
- LORANGE P., *Pianificazione strategica*, Milano, McGraw-Hill, 1990.
- MINTZBERG H., *Ascesa e declino della pianificazione*, Milano, Isedi, 1996.
- PELLICELLI G., *Strategie d'impresa*, Milano, Egea, 2005.

RICCIARDI A., *La gestione strategica dell'impresa*, in FABBRINI G. e MONTRONE A., *Economia Aziendale. Fondamenti ed evoluzione della disciplina*, Milano, Franco Angeli, 2002.

RICCIARDI A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", n.7/8, 2005.

RISPOLI M., *Sul processo decisionale strategico*, in GOZZI A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, Milano, Etas Libri, 1991.

SCIARELLI S., *Economia e gestione delle imprese*, Padova, Cedam, 1996.

SICCA L., *La gestione strategica dell'impresa*, Padova, Cedam, 2001.

TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, 1998.