

AI3

Si ringrazia Mowling per la foto di copertina.

Angelo Riva

Nuovo manuale avanzato di strategia

II edizione





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXV
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1412-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

II edizione: dicembre 2015

Ai miei genitori, ai parenti e amici

Prenderemo atto delle nostre responsabilità di imprenditori industriali,
ci dedicheremo al progresso e allo sviluppo della società e
al benessere della gente per mezzo delle nostre attività economiche,
migliorando così la qualità della vita nel mondo

K. Matsushita

Ci sono due modi di vivere la propria vita:
uno come se tutto fosse un miracolo;
l'altro come se nulla fosse un miracolo

A. Einstein

Non c'è nulla di più pratico che una buona teoria

K. Lewin

INDICE

	Pagina
INTRODUZIONE	17

<i>IL MODELLO GENERALE</i>	25
-----------------------------------	----

1 .

LA STRATEGIA COME CREAZIONE DEL FUTURO

1. Il processo strategico	36
2. I livelli di analisi strategica	40
3. Approcci e scuole di strategia	43
4. Il modello originale di progettazione e implementazione della strategia	55
5. La strategia come ampia formula per definire come creare il futuro	58

<i>PARTE PRIMA FASE DI ANALISI ORIENTAMENTO STRATEGICO E OBIETTIVI</i>	77
---	----

2.**L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO E
GLI OBIETTIVI DI LUNGO PERIODO**

- | | |
|--|----|
| 1. Gli obiettivi e l'orientamento di lungo periodo | 88 |
| 2. Definizione della visione, missione, obiettivi generali | 99 |

3.**L'OBIETTIVO DELLA CREAZIONE DEL
VALORE**

- | | |
|--|-----|
| 1. Logica della creazione del valore | 122 |
| 2. Gestire in modo sistemico la ricerca del valore | 131 |

PARTE SECONDA
VANTAGGIO COMPETITIVO E
ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA 153

4.**L'ANALISI DELLE FONTI DEL VANTAGGIO
COMPETITIVO**

1. Il modello completo d'analisi del vantaggio competitivo	164
2. Stabilire le capacità richieste per il successo nell'arena competitiva	167
3. Confrontare le capacità delle aree strategiche d'affari, analizzare i divari	170
4. Identificare le risorse uniche e scarse presenti nelle aree strategiche d'affari	174
5. Determinare le fonti del vantaggio competitivo, i gap competitivi e la loro l'importanza	177

5.

ANALIZZARE E GESTIRE STRATEGICAMENTE I PROCESSI AZIENDALI: PROGETTARE L'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA

1. Architettura organizzativa e vantaggio	188
2. Tipologia dei processi	190
3. Favorire l'innovazione dei processi e gestione della conoscenza	196
4. Valutazione della struttura delle attività svolte all'interno dell'impresa	202
5. Valutazione comparativa della performance dei processi	211

6. Tipologia di forme organizzative	219
-------------------------------------	-----

PARTE TERZA AMBITO STRATEGICO E ANALISI CONTESTO DINAMICO	237
--	-----

6.

IL CONTESTO DELL'IMPRESA

1. Fasi d'analisi	248
2. Analisi delle strategie competitive dinamiche	252
3. Mappe delle aree strategiche d'affari e valutazione della loro importanza	255

PARTE QUARTA LOGICA STRATEGICA E DINAMICA DEI SISTEMI, GESTIONE INCERTEZZA E COMPLESSITÀ	271
---	-----

7.

PRINCIPI DI LOGICA STRATEGICA

1. La logica strategica	282
2. La logica della formula imprenditoriale	285
3. Analisi gap	291
4. Analisi della offerta di valore (value proposition)	299

8.

IL CONCETTO DI SISTEMA, IL TEMPO DI REAZIONE AL CAMBIAMENTO E LA TEORIA DEI GIOCHI

1. Modello della dinamica dei sistemi e la complessità	316
2. Le dinamiche competitive e la teoria dei giochi	329

9.

SISTEMI DINAMICI E COMPLESSITÀ

1. Archetipi sistemici e il processo della dinamica strategica	348
2. La gestione della complessità	362

**PARTE QUINTA
IMPLEMENTAZIONE E
ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA** 391

**10.
CONTROLLARE LA STRATEGIA**

- | | |
|---|-----|
| 1. Attivare la strategia con successo | 402 |
| 2. Ricercare i fattori che facilitano l'implementazione | 404 |
| 3. Analisi multidimensionale della performance | 408 |
| 4. Pianificare il futuro | 422 |

**11.
IL RUOLO E LE CAPACITÀ DEL DIRIGENTE
PER IMPLEMENTARE LA STRATEGIA**

- | | |
|--|-----|
| 1. Il ruolo del dirigente e della cultura aziendale
nella strategia d'impresa | 448 |
| 2. La dimensione imprenditoriale del dirigente | 452 |
| 3. I valori aziendali e la visione di un futuro stimolante | 460 |

12.
DIREZIONE AZIENDALE, ANALISI E CONTROLLO
STRATEGICO

1. Il modello di analisi e controllo strategico della General Electrics	486
2. La funzione strategica della leadership dei dirigenti	511

Appendice
STRUMENTI E METODOLOGIE DI ANALISI
STRATEGICA

I) DEFINIZIONE RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA	541
II) ANALISI TEORIA DEI GIOCHI E GIOCATORI, SIMULAZIONE DI PROVA	547
III) ANALISI FATTORI CRITICI SUCCESSO	557
IV) ANALISI IMPORTANZA E COMPETITIVITÀ RISORSE E COMPETENZE	565

V) ANALISI GESTIONE CONOSCENZA	575
VI) ANALISI VANTAGGI DI COSTO	583
VII) ANALISI VANTAGGI DIFFERENZIAZIONE	597
VIII) ANALISI DEL VANTAGGIO OTTENUTO DALLA GESTIONE DELLA TECNOLOGIA	611
IX) MODELLI SISTEMICI E MANAGEMENT DEI PROGETTI	615
Bibliografia	630

INTRODUZIONE

“La strategia è un’ampia formula
che indica come un’impresa intende competere”

M. PORTER

1. Gli obiettivi, il tema e la rilevanza del problema affrontato

Lo sviluppo della strategia e la sua implementazione sono motivo d’interesse da parte di studiosi e manager.

Gli obiettivi del presente lavoro sono principalmente quelli di descrivere come progettare e implementare una strategia illustrando una serie di metodologie e strumenti per analizzare complessivamente l’impresa e le dinamiche ambientali onde individuare e consolidare le fonti del vantaggio competitivo nel tempo.

Lo scopo è di sviluppare con efficacia ed efficienza una strategia¹ per lo sviluppo di lungo periodo, valorizzando i punti di forza di differenti approcci e teorie.

Fondamentale è la ricerca di una logica strategica che permette la coerenza tra obiettivi di lungo periodo (orientamento strategico), situazione, vantaggio competitivo e implementazione.

Diverse prospettive teoriche sono utili per l’analisi strategica:

a) Le teorie dei giochi e segnali.

b) Le teorie basate sull’apprendimento e la conoscenza.

¹ Una definizione di strategia tra le diverse: “Il concetto di strategia qui accolto, mentre include tutte le dimensioni dell’identità aziendale nei rapporti con l’ambiente, assume contenuti e significati diversi secondo che riguarda l’identità profonda e intangibile dell’impresa- ossia le scelte delle idee, dei valori e atteggiamenti di fondo – oppure le scelte strategiche di vario livello attraverso cui l’OSF [orientamento strategico di fondo si materializza]...Quel sistema di scelte e di azioni che determinano dinamicamente il posizionamento di equilibrio strutturale e simultaneo dell’azienda a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati”. Coda V. (1988), *L’orientamento strategico d’impresa*, Utet.

- c) *Gli approcci teorici basati sulla pianificazione.*
- d) *Le teorie incentrate sulle risorse e capacità.*
- e) *L'approccio dell'economia industriale sul posizionamento e sulla struttura condotta performance.*
- f) *Le dimensioni strategiche della tecnologia e della variabile politica.*
- g) *Gli studi sulla misurazione della performance.*
- h) *L'analisi della dinamica dei sistemi e i modelli di gestione della complessità.*

Si ritiene che lo sviluppo della strategia² debba essere fondato non su una sola specifica metodologia, o prospettiva teorica, ma sia importante integrare tra loro i punti di forza di differenti approcci.

In una situazione in continuo cambiamento è fondamentale la capacità delle imprese di apprendere, sia prima, sia durante l'attività aziendale (learning before and by doing).

La visione della "strategia come piano" è stata sostituita da quella di "strategia come processo di miglioramento e apprendimento"³.

In cosa differisce il modello di strategia proposto in questo lavoro rispetto ai vari manuali o libri di strategia⁴ presenti:

- **importanza dell'orientamento strategico di fondo di lungo periodo e di un sistema di valori e una cultura forti,**

² “Nella costruzione di qualunque strategia bisogna tener conto di tre attori principali: l'impresa stessa, il cliente e la concorrenza” Ohmae K.

³ “La strategia aziendale potrebbe essere paragonata alla lettura di una carta geografica. Prima che possa essere utilizzata efficacemente, è essenziale conoscere il punto di partenza, la destinazione e essere capaci di comprendere, nonché di elaborare un percorso. Individuando con chiarezza il punto di partenza, per esempio utilizzando il benchmarking come strumento di diagnosi e stabilendo un obiettivo; la strategia aziendale consente di indirizzare tutte le risorse umane coinvolte in un'impresa per un conseguimento di un fine”, Keegan R. (2007), *ABC Applied Benchmarking for competitiveness*, Franco Angeli.

⁴ Tra i molti manuali di autori internazionali si veda: Grant (2007), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell; Thompson J. (2001), *Strategic management*, Thompson learning; Stonehouse G. Houston B. (2003), *Business Strategy*, Butterworth; Saloner G. , Shepard A, Podolny J (2001), *Strategic management*, John Wiley & Son inc. (tr. ital. *Strategia d'impresa*, Etas),

- **usare un approccio integrato utilizzando i modelli della scuola italiana e internazionale di strategia,**
- ***forte enfasi su un approccio dinamico (teoria giochi, teoria sistemi dinamici, teoria della gestione della complessità),***
- ***attenzione al ruolo principale del concetto di logica strategica,***
- ***consapevolezza della necessità di una visione di strategia sia come processo deliberato che emergente,***
- ***valutazione della performance in modo globale non solo risultati economici – finanziari - patrimoniali ma anche sociali, competitivi e di sviluppo,***
- ***valorizzazione del ruolo chiave dei dirigenti e della loro leadership nel sostenere l'implementazione della strategia.***

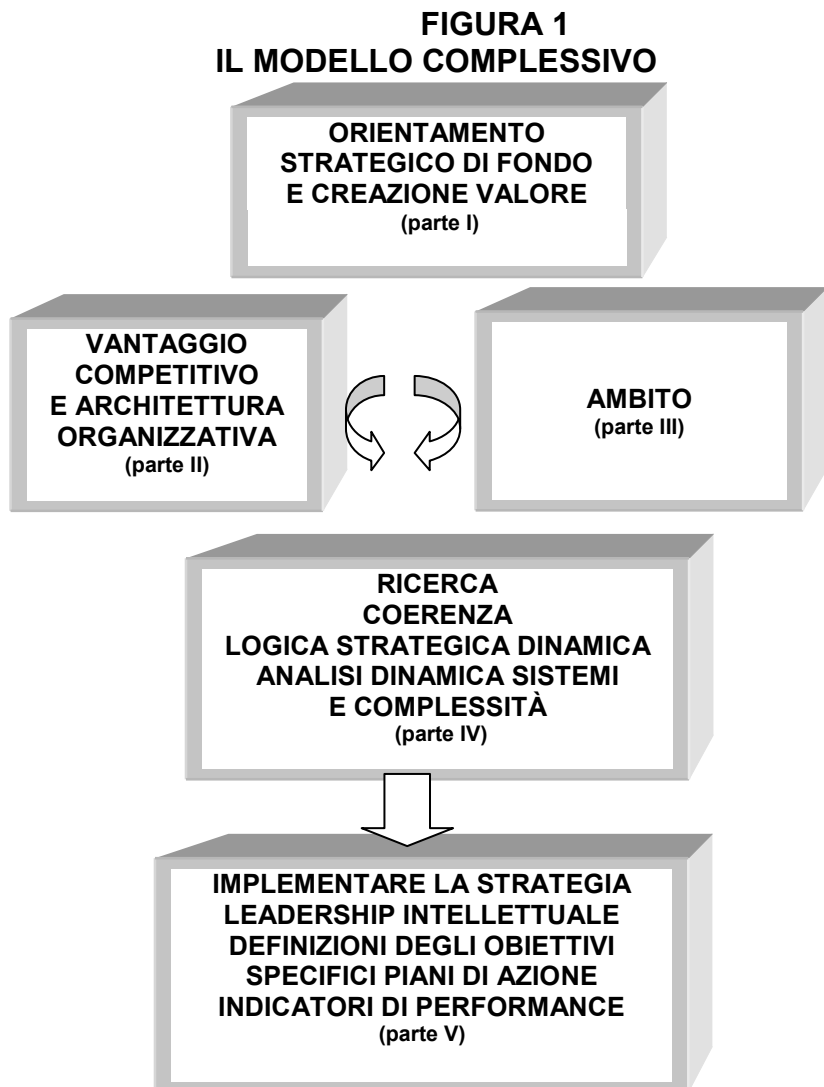
Il modello originale esposto migliora e sviluppa quelli proposti dai gruppi di ricerca delle migliori università americane (Stanford Business School, MIT - Massachusetts Institute of Technology, Harvard Business School, University of California,..), europee (Università Sorbona Parigi, London Business School, Insead, IMD,..) e società di consulenza internazionale (BCG, McKinsey,..) integrandosi con quello della scuola italiana di strategia⁵.

⁵ Tra i molti importanti modelli di studiosi italiani analizzati si veda tra i più rilevanti: *il modello istituzionale* di Coda e quello *dinamico* di Coda-Molona, *l'architettura strategica* di Sinatra, *i sistemi combinatori e analisi sistemica* di Mella, *l'analisi dell'evoluzione del settore* di Volpato, *il modello di analisi degli indicatori di gap analisi* della Depperu, *la ricerca integrata dei vantaggi competitivi* del Pellicelli, *la creazione di valore* di Guatri, Cotta Ramusino, Donna, *la gestione della conoscenza e reti d'impresa* Lorenzoni e Liparini, *i principi di sana gestione* di Zappa, Giannessi, Masini, Onida.

2. L'articolazione di questo libro

La struttura del lavoro è organizzata in una parte generale che descrive globalmente il modello di riferimento e da altre cinque parti che analizzano specifiche componenti del processo strategico.

Nella parte generale si espone il modello complessivo proposto (fig. 1) di progettazione e implementazione della strategia.



Nel *capitolo primo* si evidenzia *l'evoluzione storica delle differenti scuole di pensiero strategico che affrontano il problema dello sviluppo e implementazione della strategia*.

Si propone di valorizzare alcuni aspetti particolarmente interessanti relativi alla strategia, proponendone una prospettiva ampliata, cercando di integrare alcune scuole teoriche (scuole prescrittive verso descrittive; scuole delle risorse verso quelle del posizionamento competitivo).

In particolar modo si cerca di rispondere ai seguenti interrogativi: ***Quali sono alcuni dei più importanti studi sulla strategia? Come costruire un modello complessivo di progettazione e implementazione della strategia?***

La *prima parte* (*capitolo secondo e terzo*) intende proporre *una serie di metodologie* per la definizione **dell'orientamento strategico e degli obiettivi di lungo termine**: sono argomentazioni importanti per la definizione di una strategia di successo.

L'obiettivo della **creazione del valore** e la sua misurazione, sono indispensabili per lo sviluppo di lungo periodo dell'impresa.

I problemi affrontati in questa parte vorrebbero, in particolare, rispondere alle domande: ***Come definire l'orientamento strategico di fondo e gli obiettivi di lungo periodo? Come progettare e misurare la creazione di valore?***

Nella *seconda parte* (*capitolo quarto e quinto*) sono esposti *un insieme di metodi proposti per l'analisi delle fonti del vantaggio competitivo, l'architettura organizzativa e l'analisi dei processi*; essi sono degli strumenti per migliorare la performance dell'impresa nel lungo periodo. In particolar modo si cerca di rispondere ai seguenti interrogativi: ***Come determinare il vantaggio competitivo? Come costruire una valida architettura organizzativa? In che modo analizzare e valutare i processi aziendali?***

Nella *terza parte* (*capitolo sesto*) si descrivono alcuni criteri e procedimenti per **l'analisi del contesto** in cui è inserita l'impresa.

L'analisi allargata del settore permette di definire le forze che influenzano la situazione competitiva. Inoltre l'esame dello sviluppo del settore permette d'individuare ***i giochi dinamici presenti e chi vince e perde nei differenti segmenti di business***.

Tra gli interrogativi affrontati in questa parte vi sono: *Come definire l'ambito in cui l'impresa opera (prodotti, aree geografiche, mercati, tecnologie) e le logiche del settore?*

Nella *quarta parte* (capitolo settimo, ottavo, nono) si descrivono alcune metodologie *relative alla logica strategica, l'analisi dinamica dei sistemi, la gestione della complessità.*

La logica strategica è particolarmente importante per lo sviluppo della strategia poiché ricerca i motivi e le logiche per cui essa avrà successo.

Essa consiste nel definire i "perché" (con le relative motivazioni e rapporti di causa-effetto anche in un'ottica sistemica), che portano a persuadere che una determinata strategia avrà successo.

La semplice enunciazione dell'orientamento strategico, dell'architettura per il vantaggio competitivo, del contesto da soli non sono in grado di indicare il "motivo essenziale" del successo dell'impresa (sono solo una lista di elementi).

Inoltre i "perché" del modello di successo e le retroazioni sistemiche positive devono essere valutate in modo sinergico nel tempo rispetto alle quattro dimensioni: economica, competitiva, sociale e di sviluppo.

Molto importante per definire una strategia di successo:

a) l'analisi dinamica di come la strategia permetterà di ottenere il successo nelle varie dimensioni;

b) l'analisi delle determinati del successo e del gap strategico tra situazione realizzata e quella desiderabile;

c) la generazione di un insieme ampio di possibili iniziative strategiche e processi innovativi per colmare il gap.

La nozione di sistema⁶ è utile per l'implementazione della strategia. Inoltre la dinamica nel tempo del sistema impresa che interagisce con il sistema ambiente è fondamentale per comprendere le tendenze evolutive.

La teoria del caos ha introdotto modelli e strumenti per comprendere quello che avviene in un contesto ambientale sempre più variabile e instabile.

⁶ Il pensiero sistemico è orientato al lungo periodo e se nel breve termine i feedback possono essere ignorati nel lungo essi hanno importanti effetti sul sistema.

Tra gli interrogativi chiave della quarta parte vi sono: *Qual è la logica strategica dell'impresa? Come simulare attraverso i modelli della analisi dinamica dei sistemi la strategia dell'impresa? Come gestire la complessità?*

Nella *quinta parte* (capitolo decimo, undicesimo e dodicesimo) si espongono alcune **metodiche per l'attuazione del piano strategico** riferendosi anche a casi di eccellenza di gestione come quello sviluppato da Welch J. della General Electric.

Il ruolo della leadership dei dirigenti appare come dimensione fondamentale per attuare la visione e il piano strategico.

Spesso un aspetto che viene trascurato è quello della valida implementazione della strategia. *Esso è fondamentale per rendere la visione strategica una cosa reale.* L'uso di un insieme di tecniche e strumenti permette al manager di controllare l'implementazione dei piani per il raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi eseguita con differenti strumenti diagnostici ha il pregio di considerare punti di vista differenti e permettere una rappresentazione e analisi del rapporto impresa-ambiente più realistico e completo.

Il ruolo e le capacità del dirigente di condurre verso l'implementazione efficace ed efficiente della strategia è fondamentale per lo sviluppo della stessa.

La capacità di valorizzare gli aspetti migliori di queste differenti teorie permette a chi dirige, o studia e analizza l'impresa, **di compiere scelte di qualità superiore per lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo.** *Nel tempo vi è stato un cambiamento del ruolo del top e del middle management all'interno delle imprese passando da "programmatore" ad "architetto" e "regista" che ricerca la coerenza della logica strategica.*

Tra gli interrogativi principali della quinta parte: **Qual è il ruolo della leadership dei dirigenti? Come implementare la strategia concretamente e con quali leve?**

Nell'appendice finale del libro **si descrivono concretamente una serie di metodologie per analizzare il settore e la concorrenza, l'impresa, lo sviluppo del vantaggio competitivo, i modelli sistemici e di gestione dei progetti.**

3. I destinatari

Il seguente lavoro vuole, per l'oggetto e l'approccio metodologico, essere indirizzato **sia a dirigenti, professionisti, imprenditori, consulenti aziendali, direttori generali, sia a studiosi e ricercatori che analizzano le tematiche dello sviluppo strategico d'impresa e della creazione di valore**; come pure agli studenti dei **corsi universitari, post-universitari e dei master di direzione aziendale (MBA), dottorato di ricerca, master executive**.

Si confida in un proficuo scambio di esperienze e di confronto sulle importanti tematiche analizzate (angeloriva@fastwebnet.it).

Le varie metodologie e il nuovo originale modello proposto possono essere validi strumenti per coloro che desiderano sviluppare una strategia di successo poiché, come ha precisato Lewin K. , *“non c'è nulla di più pratico che una buona teoria”*.

Angelo Riva

Ringraziamenti

Alcuni dirigenti e esperti con cui mi sono confrontato e ho avuto modo di dialogare sulle problematiche strategiche e della leadership tra i molti: A. Borges amministratore delegato di Goldman Sach International e già direttore della business school Insead, L. C. Montezemolo amministratore delegato del gruppo Ferrari, G. Olivieri direttore di Assopiastrelle, S. Marchionne amministratore delegato del gruppo Fiat; C. Ancelotti allenatore del Milan AC; S. Baldini medaglia d'oro nella maratona alle Olimpiadi.

I consulenti aziendali e partner delle principali società di consulenza mondiale (tra cui Boston Consulting Group, Ernst & Young, Moore Stephens) per le vivaci discussioni e confronti sulle tematiche oggetto del libro, i membri della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, di cui sono Segretario e dove dirigo il Gruppo di Studio e Ricerca su Strategia e Finanza, i partecipanti dei vari corsi di formazione (dirigenti, direttori generali, imprenditori, manager) che attraverso il confronto e la discussione hanno permesso di integrare i principi teorici con la realtà empirica.

Un ringraziamento vivissimo ai docenti che mi hanno trasmesso la loro passione per questo filone di studi A. Hamdouch e R. Lantner (*Direttore di Dipartimento dell'Université Pantheon - Sorbonne Paris I*, al prof. A. Alesina (*Direttore del Dipartimento d'Economia dell'Harvard University*, M. Porter (*Harvard Business School e Commissione sulla competitività industriale USA*); i professori W. Comanor, R. Merha (University of California USA, MIT - Massachusetts Institute of Technology, USA), al prof. M. Saita, prof. A. Beretta Zanoni, Prof. A. Nobolo (Università di Milano-Bicocca), il prof. P. Mella (Università di Pavia), il prof. V. Coda, il prof. G. Airoldi, il prof. G. Corbetta, il prof. F. Visconti, il prof. C. Demattè, la prof.ssa D. Depperu, il prof. G. Invernizzi, il prof. A. Martelli, (Università Bocconi), il prof. C. De Vecchi e il prof. A. Liparini (Università Cattolica), i professori C. Guerci e M. Talamona (Università di Milano), il prof. G. Volpato (Università di Venezia), il prof. R. Camagni, prof. A. De Maio (Politecnico Milano).