

$$\frac{A_{12}}{384}$$

Salvatore Cifalà

L'EVOLUZIONE STRATEGICA ALLA LUCE DELLE NUOVE DINAMICHE AZIENDALI

La strategia aziendale quale risultato
di un processo di sviluppo
delle conoscenze



Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-4501-5

*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.*

I edizione: gennaio 2012

Ad Ana Gabriela...

Indice

- 9 *Premessa*
- 11 *Introduzione*
- 15 *Capitolo I*
L'azienda come sistema aperto e dinamico
1.1. Relazioni con l'ambiente, 18 – 1.1.1. *L'identità dell'impresa*, 22 – 1.1.2. *L'immagine dell'impresa*, 23 – 1.1.3. *Il ciclo di vita aziendale*, 24 – 1.1.4. *Le fasi della vita di un'impresa*, 25
- 29 *Capitolo II*
La figura dell'imprenditore
- 33 *Capitolo III*
Il controllo della dinamica aziendale
3.1. La pianificazione, 35
- 39 *Capitolo IV*
La strategia
4.1. Le radici storiche del concetto di strategia, 42 – 4.2. Elementi alle basi delle strategie vincenti (uguali sia per le grandi imprese che per PMI), 46 – 4.3. Il processo strategico, 51 – 4.3.1. *Come pensare in maniera strategica*, 54 – 4.4. L'evoluzione strategica, 54 – 4.4.1. *La specializzazione dell'attività economica*, 55 – 4.4.2. *Evoluzione dei paradigmi strategici*, 60 – 4.4.2.1. *Portare all'interno il mondo esterno*,

8 L'evoluzione strategica alla luce delle nuove dinamiche aziendali

62 – 4.4.2.2. *L'economia della riconfigurazione: il contesto in cui nasce una nuova logica strategica*, 64

65 Capitolo V

Il valore dell'impresa

5.1. La creazione di valore nelle aziende, 68 – 5.1.1. *La valutazione del valore aziendale attraverso la strategia aziendale*, 71

75 Capitolo VI

L'innovazione

6.1. Microprestiti, 80 – 6.2 Allarme innovazione, 85 – 6.3 Come intrecciare innovazione ed internazionalizzazione, 87 – 6.3.1 *Organizzazione e struttura organizzativa*, 88

93 Capitale VII

Il capitale intellettuale

7.1. La gestione di persone che operano in un'ottica di *empowerment*, 94

97 Capitolo VIII

Modalità di formulazione dei bilanci aziendali

103 Capitolo IX

I cambiamenti degli atteggiamenti dei consumatori e dei lavoratori

9.1. La competenza emotiva, 105 – 9.2. La *customer satisfaction*, 107 – 9.3. *Corporate governance*, 109 – 9.3.1. *Analisi eziologica della tematica*, 111 – 9.3.2. *Il ruolo del Consiglio di Amministrazione nel processo di governo economico*, 113

117 Capitolo X

Le regole per lo startup

121 *Bibliografia*

Premessa

In una affermazione rimasta famosa, Napoleone disse una volta che la risorsa più importante di un generale è la sua fortuna.

Quello che non ha detto è che la fortuna assiste le persone ben preparate e che riescono a trovarsi nel posto giusto al momento giusto.

La genialità di Napoleone stava nell'identificare i futuri comandanti fin dalle prime fasi della carriera militare e nel dare loro accesso a risorse e autorità, e all'opportunità di dimostrare il proprio valore. Egli raccomandava sempre ai suoi discepoli di attingere a buone idee e a buone tattiche militari tutte le volte che occorreva.

Nonostante la sua arroganza, Napoleone era abbastanza accorto da saper riconoscere le buone idee e voleva che anche i suoi comandanti lo fossero. I più promettenti di loro trovavano la maniera di combinare in modi nuovi buone idee e risorse limitate, riuscendo a sconfiggere avversari apparentemente invincibili.

Analogo principio si applica alle strategie aziendali.

Introduzione

Le organizzazioni sono la personificazione dei nostri successi del passato, e l'oggetto su cui si proiettano le nostre ambizioni. Sono, in un certo senso, i ponti che legano il passato al futuro. Le si assicura spesso di imprigionarci nella nostra storia. In chiave più ottimistica, sono le piattaforme che ci liberano dal passato e ci permettono di procedere verso il futuro. Entrambe le visioni sono corrette.

Le istituzioni più importanti del passato erano lo stato-nazione e la Chiesa. Il XX secolo ha visto l'azienda affermarsi come istituzione più significativa. Coca-Cola e McDonald's sono probabilmente le marche più conosciute del mondo.

L'azienda come la conosciamo oggi fu inventata all'inizio dell'era industriale. Naturalmente si faceva business anche prima.

Le imprese di maggior successo fino a questo momento sono state le aziende automobilistiche, che hanno prodotto «la macchina che ha cambiato il mondo». Tutta l'era industriale è stata caratterizzata dalla metafora del “fordismo”.

Oltre a dominare il mercato, stabilivano anche le regole a cui dovevano sottomettersi le altre imprese.

La Microsoft nacque nell'ultimo quarto del XX secolo. Alla fine del secolo — stando alla classifica stilata da *Business Week* per il 1999 — il valore di mercato della Microsoft era più o meno equivalente alla somma del valore di tutte le case automobilistiche del mondo. Cosa significa? Ciò non implica necessariamente una previsione sulla futura solidità della Microsoft, ma dimostra che tutto ciò che fa la

Microsoft è eccezionalmente importante in questa fase storica.

L'ascesa di aziende come la Microsoft, rispetto alle dinamiche di evoluzione dei giganti industriali di ieri, illustra quanto stiano cambiando le istituzioni di business alla luce delle nuove tecnologie e degli altri sviluppi attualmente in corso.

Per operare collettivamente, gli esseri umani devono comunicare. Lo fanno attraverso dei segnali orali e visuali che si sono gradualmente trasformati nel linguaggio. Le esperienze soggettive diventano comuni. L'interazione e la collaborazione, facilitate dal linguaggio, sfociano in comportamenti prevedibili, in ruoli, in regole e in aspettative contratte, che si integrano in una rete sociale. Poi nascono delle istituzioni che vivono un'esistenza parzialmente indipendente, se non addirittura trascendente, rispetto alle esistenze individuali. Esse vivono al di là del momento contingente, e stendono dei fili invisibili tra il passato e il futuro.

Il processo di leadership consiste essenzialmente nell'interpretare un contesto (in continua evoluzione), nel definire le caratteristiche della nostra identità e nell'emergere di una nuova logica contestuale che si manifesta in una serie di "idee dominanti" sia descrittive che normative, le quali verranno poi tradotte in azioni di vario genere.

Poiché il cambiamento viene sempre di più a caratterizzare il mondo che ci circonda, il problema è quasi sempre che le idee dominanti riflettono una "realtà del passato", anziché quella del presente e tantomeno quella del futuro. E a volte le idee dominanti hanno avuto un tale successo che restiamo attaccati a esse anche quando in realtà bisognerebbe abbandonarle e sostituirle.

È "l'insuccesso del successo". In molti casi queste dissonanze sono facili da riconoscere con il senno di poi; ma dobbiamo tenere presente che tutte le realtà sono aperte a innumerevoli interpretazioni e descrizioni, e che sul momento ci sono sempre delle buone ragioni per difendere questi armamentari di idee dominanti.

Per capire la mentalità e le logiche di creazione del valore che occorrono oggi conviene cercare di capire come abbiamo fatto ad arrivare fin qui, perché siamo stati ovviamente influenzati dal percorso che abbiamo compiuto.

Dunque le istituzioni sono la manifestazione visibile di un processo dialettico. Si basano su dei processi mentali soggettivi che rispondono a un contesto di vincoli, minacce e opportunità e che poi divengono intersoggettivi, cioè condivisi e sociali. Essi ci legano con altre istituzioni e altre entità, in una rete di comunicazione e d'interazione. Manifestano l'entità e le azioni che hanno funzionato in passato tramite realizzazioni simboliche e concrete, le quali stimolano le azioni future che portano a nuovi sviluppi e talvolta alla loro stessa distruzione.

E quindi le istituzioni sono destinate a schierarsi sempre in difesa di ciò che le ha portate originariamente al successo. Ma sono anche orientate a lasciare spazio alle forze di cambiamento che arrivano dall'ambiente esterno, dalle loro stesse azioni e dalla volontà degli attori che operano al loro interno.

La natura del compito, la natura della tecnologia, la situazione strategica, la posizione nel ciclo di vita di un prodotto o di un business, la natura degli obiettivi, gli *stakeholders* dell'organizzazione e altri fattori hanno una profonda influenza su quelle che sono una buona "organizzazione", una "buona" strategia e una buona *leadership*.

Dunque la teoria dell'organizzazione e della strategia è passata dalla ricerca della "soluzione migliore" alla presa d'atto che "dipende", e dalla convinzione che esistesse una decisionalità razionale fondata su una visione newtoniana del mondo come meccanismo razionale, all'analisi critica del processo sociale, dell'apprendimento e delle "dinamiche interne".

Quando si parla di creazione di valore, ci si riferisce generalmente a un valore che si può misurare in termini economici senza peraltro escludere gli altri significati. L'economia, del resto, non è la scienza della ricchezza, ma piuttosto la scienza che ha per oggetto l'uso efficace e l'allocazione ottimale delle risorse.

Negli ultimi anni si è sentito dichiarare spesso che siamo entrati nella *new economy*, specie negli Stati Uniti. Se si è capito bene, significa che grazie ai nuovi sviluppi tecnologici, adesso si potrà avere la crescita senza più i cicli economici, e il pieno impiego senza più l'inflazione.

È chiaro che questi progressi tecnologici, insieme ad alcune forze trainanti che vi si associano, stanno creando nuove soluzioni e stanno rendendo possibile un livello nuovo e superiore di creazione del valore. E noi siamo in grado di creare più valore e più ricchezza, operando con nuove modalità.

Il concetto di valore è strettamente legato al concetto di produttività economica (anche se non è necessariamente moneta rizzata). La produttività misura il rapporto tra output e input.

I recuperi di produttività si sono sempre ottenuti attraverso un utilizzo più efficiente delle risorse, che ha creato maggiore ricchezza da distribuire tra gli *stakeholders*. Nelle “economie sviluppate” noi abbiamo scelto di sfruttare gli incrementi di produttività aumentando i salari, il che ci ha permesso di “consumare” di più; ma abbiamo anche scelto di dedicare meno tempo al “lavoro” retribuito.

I dati formali sul PIL pro-capite non ci dicono se siamo più bravi, più istruiti o in possesso di esperienze estetiche più valide. La crescita del PIL pro-capite riflette due tendenze: una riguarda il cambiamento (che costituisce presumibilmente e sperabilmente uno sviluppo positivo) del “valore” reale e percepito. L'altra consiste nel portare più transazioni nell'economia formale e monetarizzata.

Nel lungo termine, il valore per gli azionisti si genera ovviamente attraverso la creazione di valore per il cliente. Siamo convinti che, in genere, il gruppo di *stakeholders* su cui occorre focalizzarsi sia quello dei clienti.

La nuova logica strategica implica che i manager devono saper *mobilizzare, gestire e usare* le risorse, più che saperle *acquisire e detenere*. La capacità di riconfigurare, di usare più efficacemente le risorse entro (e soprattutto fuori) i confini dell'azienda tradizionale diventa una competenza indispensabile per il management. Il valore per gli azionisti riflette (o dovrebbe riflettere) l'applicazione di queste competenze.