



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Amministrazione, Finanza e
Controllo

Tesi di Laurea

**Analisi degli strumenti
strategici e loro
collocazione all'interno
della *Strategy Palette***

Relatore

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Correlatore

Ch. Prof. Maurizio Massaro

Laureanda

Giorgia Berton

Matricola 862477

Anno Accademico

2020 / 2021

Indice

| | |
|---|----|
| Introduzione | 1 |
| Parte 1^: Analisi della <i>Strategy Palette</i> proposta da <i>Boston Consulting Group</i> come strumento di scelta unificante | 5 |
| Capitolo I: Introduzione allo strumento | 5 |
| Capitolo II: Analisi dei cinque contesti e approcci strategici | 9 |
| 2.1 Classico | 9 |
| 2.2 Adattivo | 12 |
| 2.3 Visionario | 15 |
| 2.4 Creativo | 18 |
| 2.5 Rinnovatore | 20 |
| Capitolo III: I tre livelli di applicazione della <i>Strategy Palette</i> | 23 |
| 3.1 Selezione del miglior approccio strategico | 23 |
| 3.2 Abbinamento di molteplici approcci strategici | 24 |
| 3.2.1 Ambidestrisimo | 25 |
| 3.3 Animazione del <i>collage</i> strategico | 28 |
| PARTE 2^: Analisi dei principali strumenti strategici sviluppati nel corso degli anni e suddivisi in base alla collocazione data dagli autori all'interno della <i>Strategy Palette</i> | 31 |
| Capitolo IV: Strumenti strategici Classici | 35 |
| 4.1 Matrice di Ansoff | 35 |
| 4.2 Organizzazione industriale | 38 |
| 4.3 <i>Scenario planning</i> | 41 |
| 4.4 Strategia e struttura | 44 |
| 4.5 <i>Gap analysis</i> | 46 |
| 4.6 Ciclo di vita del prodotto | 48 |
| 4.7 PEST | 51 |
| 4.8 Curva di esperienza | 53 |
| 4.9 Analisi SWOT | 55 |
| 4.10 Matrice BCG | 59 |
| 4.11 <i>Framework</i> strategico di Andrews | 63 |
| 4.12 Effetto regina rossa | 65 |
| 4.13 <i>Profit Impact of Market Strategies (PIMS)</i> | 68 |
| 4.14 Opzioni reali | 70 |
| 4.15 Regola del tre e del quattro | 72 |

| | |
|--|-----|
| 4.16 Cinque forze competitive | 75 |
| 4.17 Quattro fasi della strategia | 78 |
| 4.18 Incrementalismo logico | 82 |
| 4.19 Matrice del vantaggio di BCG | 84 |
| 4.20 Le 3 "C" | 86 |
| 4.21 Le 7 "S" | 90 |
| 4.22 Strategia di diversificazione e redditività | 93 |
| 4.23 Strategia di nicchia | 96 |
| 4.24 <i>Total Quality Management (TQM)</i> | 98 |
| 4.25 <i>Resource-based View</i> | 104 |
| 4.26 Diagramma a lisca di pesce | 108 |
| 4.27 <i>Six Sigma</i> | 111 |
| 4.28 Le 5 "P" di Mintzberg | 115 |
| 4.29 <i>Benchmarking</i> | 120 |
| 4.30 Competenze <i>core</i> | 126 |
| 4.31 Diamante di Porter | 130 |
| 4.32 Impegno | 134 |
| 4.33 Competizione basata sulle capacità | 137 |
| 4.34 <i>Return On Quality (ROQ)</i> | 141 |
| 4.35 Orologio strategico di Bowman | 146 |
| 4.36 Tripla linea di fondo | 150 |
| 4.37 Le tre strategie generiche | 153 |
| 4.38 Catena del valore | 159 |
| 4.39 Decostruzione della catena del valore | 163 |
| 4.40 Modello Delta | 166 |
| 4.41 <i>Profit patterns</i> | 171 |
| 4.42 Fondo della piramide | 174 |
| 4.43 <i>Hardball</i> | 179 |
| 4.44 Mappe strategiche | 183 |
| 4.45 Intento strategico | 187 |
| 4.46 Capacità distintive | 192 |
| 4.47 Strategia senza progettazione | 196 |
| 4.48 Strategia competitiva: opzioni e giochi | 198 |
| 4.49 Strategia algoritmica | 201 |
| Capitolo V: Strumenti strategici Adattivi | 203 |
| 5.1 Strategie deliberate e strategie emergenti | 203 |

| | |
|--|------------|
| 5.2 Vantaggio del <i>First-Mover</i> | 206 |
| 5.3 Competizione basata sul tempo..... | 210 |
| 5.4 Personalizzazione di massa | 214 |
| 5.5 Ipercompetizione..... | 218 |
| 5.6 Migrazione del valore..... | 223 |
| 5.7 Azienda paranoica | 227 |
| 5.8 Capacità dinamiche | 231 |
| 5.9 Processo strategico continuo | 235 |
| 5.10 Strategia aziendale digitale..... | 237 |
| 5.11 Strategie dinamiche..... | 239 |
| 5.12 Vantaggio temporaneo..... | 241 |
| 5.13 Strategia come semplici regole | 243 |
| 5.14 Serie di vantaggi temporanei | 247 |
| 5.15 Innovazione del modello di <i>business</i> | 249 |
| 5.16 Vantaggio adattivo | 253 |
| 5.17 Vantaggio competitivo transitorio..... | 258 |
| Capitolo VI: Strumenti strategici Visionari | 263 |
| 6.1 Diffusione delle innovazioni..... | 263 |
| 6.2 Paradigmi tecnologici e traiettorie tecnologiche | 266 |
| 6.3 Competere per il futuro..... | 268 |
| 6.4 Innovazione dirompente | 271 |
| 6.5 Punto critico..... | 276 |
| 6.6 Innovazione di valore | 278 |
| 6.7 Strategia oceano blu..... | 283 |
| Capitolo VII: Strumenti strategici Creativi | 289 |
| 7.1 Curva a "S" | 289 |
| 7.2 Strategia di ecosistema | 293 |
| 7.3 Coopetizione..... | 298 |
| 7.4 Innovazione aperta..... | 302 |
| 7.5 Valore condiviso | 306 |
| Capitolo VIII: Strumenti strategici Rinnovatori | 311 |
| 8.1 Reingegnerizzazione | 311 |
| 8.2 Cambiamento trasformatore | 316 |
| 8.3 Guidare il cambiamento | 318 |
| Parte 3[^]: Classificazione degli strumenti strategici e integrazione delle dimensioni della strategia all'interno della <i>Strategy Palette</i> | 321 |

| | |
|--|------------|
| Capitolo IX: Classificazione degli strumenti strategici secondo gli approcci della <i>Strategy Palette</i> e secondo le dimensioni della strategia..... | 321 |
| Capitolo X: Individuazione delle dimensioni della strategia prevalenti all'interno delle cinque categorie di strumenti strategici | 325 |
| 10.1 Le cinque categorie di strumenti strategici analizzate in base alle dimensioni della strategia | 325 |
| 10.1.1 Strumenti strategici Classici | 326 |
| 10.1.2 Strumenti strategici Adattivi | 326 |
| 10.1.3 Strumenti strategici Visionari..... | 328 |
| 10.1.4 Strumenti strategici Creativi | 329 |
| 10.1.5 Strumenti strategici Rinnovatori | 330 |
| 10.2 Integrazione delle dimensioni della strategia all'interno della <i>Strategy Palette</i>... | 331 |
| Conclusioni..... | 333 |
| Bibliografia | 336 |
| Sitografia..... | 350 |
| Ringraziamenti..... | 353 |

Introduzione

La strategia rappresenta un mezzo per raggiungere un fine ben preciso: il conseguimento di *performance* aziendali superiori sostenibili (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

Per molto tempo l'approccio strategico dominante è stato quello basato sulla pianificazione. Tale approccio prevede che le organizzazioni, partendo da un'accurata analisi della situazione interna ed esterna, definiscano gli obiettivi che intendono raggiungere e, sulla base di questi, redigano un piano strategico che illustri il percorso da seguire per riuscire a raggiungere il traguardo auspicato (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

Ridurre la strategia aziendale ad un unico approccio, tuttavia, risulta limitante e porta a risultati inefficaci (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

Negli ultimi venti anni si sono verificati drastici cambiamenti all'interno degli ambienti di *business* (Haanaes *et al.*, 2017): la globalizzazione, il rapido cambiamento tecnologico e l'interconnessione economica hanno contribuito a rendere gli ambienti di *business* sempre più mutevoli, incerti e instabili; a questo si aggiunge un forte aumento dell'eterogeneità tra i vari contesti competitivi. Ne consegue che le organizzazioni, soprattutto quelle che operano in molteplici ambienti di *business*, si trovano a dover fronteggiare continui cambiamenti, tra loro anche differenti, che impongono loro, non solo di selezionare l'approccio strategico migliore o la combinazione di approcci più adeguata al contesto di riferimento, ma anche e soprattutto di adeguare il *mix* di approcci agli ambienti che cambiano (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

La descrizione relativa all'incertezza e al dinamismo degli ambienti di *business* potrebbe indurre a ridimensionare il concetto di strategia, attribuendone una minore importanza. Ciò rappresenterebbe un errore in quanto, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la strategia non è mai stata così rilevante: un contesto complesso, mutevole e incerto, come quello attuale, impone alle organizzazioni di individuare l'approccio strategico più adatto alle specifiche situazioni che si trovano ad affrontare (M. Reeves

et al., 2015, “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”).

La selezione dell’approccio strategico più adeguato, tuttavia, è tutt’altro che semplice: nel corso degli anni si è assistito ad una vera e propria proliferazione degli strumenti strategici che, unita al dinamismo e alla diversità che caratterizzano gli ambienti di *business*, ha reso estremamente complessa l’individuazione del corretto approccio strategico da adottare. A mancare, pertanto, non sono strumenti strategici efficaci, bensì un modo efficace che consenta di selezionare gli approcci più corretti alle specifiche circostanze (M. Reeves et al., 2015, “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”).

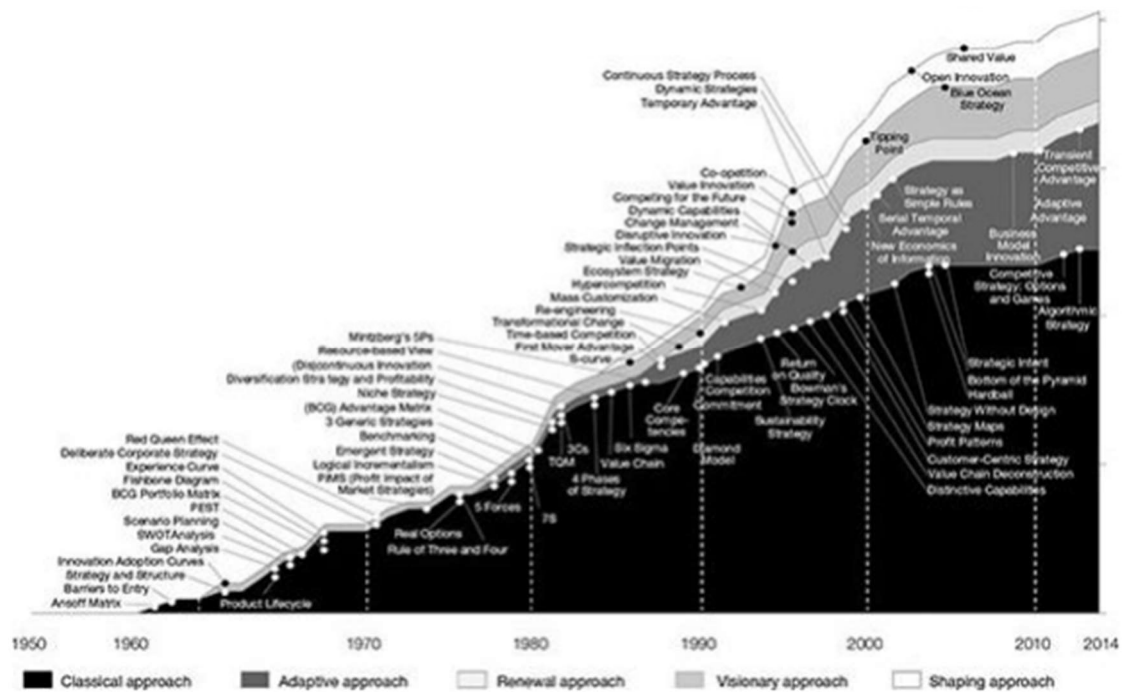


Figura 1: “La proliferazione degli strumenti strategici” – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”, Harvard Business Review Press

Una risposta efficace in tal senso è stata data da Martin Reeves, Knut Haanaes e Janmejaya Sinha che, all’interno del libro “Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach”, propongono un *framework* unificante per orientare le scelte strategiche: la *Strategy Palette*.

Il presente *framework*, presupponendo che l’approccio strategico debba essere determinato sulla base di un’attenta analisi e valutazione dell’ambiente di *business*, opera una distinzione dei contesti competitivi sulla base di tre dimensioni: prevedibilità, malleabilità e ostilità. Le differenti combinazioni tra queste tre dimensioni, all’interno di

una matrice, fanno emergere cinque tipologie di ambienti competitivi, cui corrispondono cinque distinti approcci archetipici alla strategia: 1) classico; 2) adattivo; 3) visionario; 4) creativo; 5) rinnovatore.

La *Strategy Palette*, alla cui analisi sarà dedicata la prima parte della tesi, è finalizzata all'allineamento del proprio approccio strategico alle particolari condizioni del contesto in cui ci si trova ad operare, nonché alla sua corretta esecuzione. Il presente *framework*, inoltre, consente di affrontare differenti ambienti di *business* particolarmente complessi e mutevoli grazie alla possibilità di combinare diversi approcci strategici e di animare, in modo continuo e dinamico, il risultante *collage* strategico (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

Come anticipato e come si può evincere dalla Figura 1, il numero di strumenti strategici, tra cui poter scegliere, è cresciuto enormemente dalla nascita della strategia aziendale ad oggi.

La seconda parte della tesi sarà dedicata proprio all'analisi di ottantuno strumenti strategici che sono stati proposti nel corso di oltre cinquant'anni. In particolare, i presenti strumenti verranno suddivisi in cinque capitoli (uno per ogni approccio strategico) sulla base della collocazione, data dagli autori del volume "*Your Strategy Needs a Strategy*", all'interno della *Strategy Palette*.

L'analisi dei diversi strumenti strategici consentirà di condurre le opportune valutazioni inerenti alla loro collocazione all'interno della *Strategy Palette*, nonché di valutare le dimensioni strategiche prevalenti all'interno di ciascuno strumento considerato.

La terza parte della tesi sarà dedicata ad un'analisi finalizzata a individuare quali sono le dimensioni della strategia che, a seconda della categoria di strumenti strategici considerata, prevalgono.

La presente analisi consentirà di giungere ad una versione della *Strategy Palette* integrata dalle dimensioni strategiche prevalenti all'interno di ciascuna categoria di strumenti strategici.

Parte 1^: Analisi della *Strategy Palette* proposta da *Boston Consulting Group* come strumento di scelta unificante

Capitolo I: Introduzione allo strumento

La strategia, di fatto, è finalizzata alla risoluzione dei problemi. Per individuare l'approccio strategico migliore da adottare, pertanto, risulta indispensabile considerare preliminarmente il problema specifico che si deve affrontare (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

Nel momento in cui si seleziona l'approccio strategico, non si può prescindere dall'analisi dell'ambiente di *business* in cui si opera in quanto è proprio quest'ultimo a determinare quale approccio risulta essere il migliore e il più adeguato da adottare (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Navigating the Dozens of Different Strategy Options*").

La fase di selezione dell'approccio strategico più idoneo, pertanto, deve essere preceduta da un'accurata valutazione dell'ambiente di *business* di riferimento. È, innanzitutto, necessario comprendere su quali basi distinguere e classificare i diversi ambienti di *business*. Martin Reeves, Knut Haanaes e Janmejaya Sinha, a tal proposito, individuano tre distinte dimensioni (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*"):

- Prevedibilità: questa prima dimensione valuta la possibilità di prevedere i possibili sviluppi futuri dell'ambiente;
- Malleabilità: questa seconda dimensione considera la possibilità di plasmare l'ambiente, da soli o in collaborazione con altri;
- Ostilità: questa terza dimensione esamina la possibilità di sopravvivere all'interno dell'ambiente.

Dalla combinazione di queste tre dimensioni è possibile ottenere una matrice in cui figurano cinque distinte tipologie di ambienti di *business*.

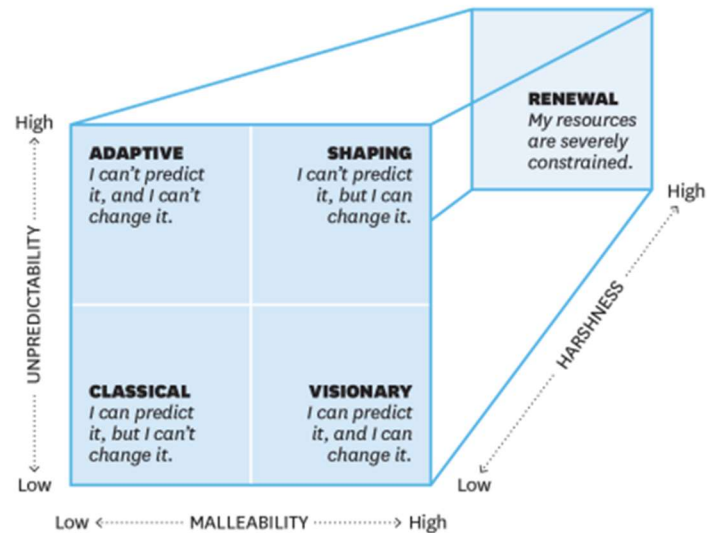


Figura 2: "Strategy Palette" – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), "Navigating the Dozens of Different Strategy Options", *Harvard Business Review*, 93(6), 1-17

Ciascuna tipologia di ambiente, in virtù delle peculiarità che lo contraddistinguono, richiede un approccio strategico specifico (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"):

1. Ambienti Classici → si tratta di ambienti di *business* prevedibili e non malleabili. Questa prima tipologia di ambienti richiede un approccio strategico classico, basato sull'analisi e sulla pianificazione. In questi ambienti il vantaggio competitivo viene raggiunto attraverso strategie basate sulla scala, sulla differenziazione o sulle capacità; tale vantaggio, una volta raggiunto, è facilmente sostenibile nel tempo, grazie alle condizioni di stabilità dell'ambiente. In questa prima categoria di ambienti per risultare vincenti bisogna "essere grandi" ("be big") (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach");
2. Ambienti Adattivi → si tratta di ambienti di *business* imprevedibili e non malleabili. Questi ambienti, essendo estremamente mutevoli, incerti e instabili, non si prestano ad essere affrontati con approcci classici basati sulla pianificazione, bensì richiedono approcci molto più dinamici, incentrati sulla sperimentazione continua. In questa seconda categoria di ambienti per risultare vincenti bisogna "essere veloci" ("be fast") (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach");

3. Ambienti Visionari → si tratta di ambienti di *business* prevedibili e malleabili. In questa terza tipologia di ambienti per risultare vincenti bisogna “essere i primi” (“*be first*”) a creare un nuovo mercato o, perché no, a stravolgerne uno già esistente (M. Reeves *et al.*, 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”);
4. Ambienti Creativi → si tratta di ambienti di *business* imprevedibili e malleabili. L’intensificarsi dei cambiamenti tecnologici e della globalizzazione ha reso le strutture dei settori e le basi della concorrenza molto più malleabili. In questi ambienti le organizzazioni hanno l’opportunità di plasmare, in modo collaborativo, a proprio vantaggio un determinato settore attraverso l’orchestrazione delle attività degli altri *stakeholder*. In questa quarta tipologia di ambienti per risultare vincenti bisogna “essere gli orchestratori” (“*be the orchestrator*”) (M. Reeves *et al.*, 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”);
5. Ambienti Rinnovatori → si tratta di ambienti di *business* in cui le risorse sono limitate. I crescenti disallineamenti tra strategia e ambiente, causati da improvvise crisi o da prolungate derive strategiche, impongono alle organizzazioni di risparmiare e di concentrarsi sulla sopravvivenza a breve termine. In questi ambienti le organizzazioni devono, innanzitutto, conservare e liberare le risorse per garantirne la redditività e, successivamente, selezionare uno degli altri quattro approcci con lo scopo di ristabilire la vitalità, la crescita e la ricchezza a lungo termine. In quest’ultima tipologia di ambienti per risultare vincenti bisogna “essere restauratori” (“*be viable*”) (M. Reeves *et al.*, 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”).

Utilizzare l’approccio strategico più giusto, a seconda dell’ambiente di *business* in cui si opera, ripaga. A confermare ciò è un’indagine condotta da *Boston Consulting Group* nel 2012: analizzando 120 organizzazioni, operanti nei dieci principali settori industriali, è emerso che le organizzazioni più diligenti, ovvero quelle che adottavano approcci strategici adatti agli ambienti di *business* in cui operavano, sono riuscite ad ottenere rendimenti totali per gli azionisti, su un arco di tempo pari a tre anni, in media dal 4% all’8% superiori ai rendimenti di quelle che non l’hanno fatto (Reeves, Love & Tillmanns, 2012).

Nonostante questi riscontri positivi, tuttavia, sono ancora poche le organizzazioni che adottano approcci strategici in linea con l'ambiente di *business* in cui operano (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

Il prossimo capitolo sarà dedicato ad un'analisi più approfondita dei cinque distinti approcci strategici della *Strategy Palette* e alla spiegazione del perché ognuno di essi operi meglio in determinate circostanze.

Capitolo II: Analisi dei cinque contesti e approcci strategici

2.1 Classico

L'approccio strategico classico è, probabilmente, l'approccio maggiormente conosciuto e quello con cui si ha più dimestichezza. La maggiore familiarità che lo contraddistingue, tuttavia, può accentuare la tendenza ad applicarlo come impostazione predefinita, piuttosto che come scelta ragionata (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

In risposta a quanto appena detto e in virtù di quanto affermato in precedenza, risulta indispensabile restringere il campo di applicazione mediante la comprensione della tipologia di ambienti di *business* in cui è realmente opportuno adottare l'approccio strategico classico. Prima di procedere in tal senso, però, è necessario delineare i tratti fondamentali del presente approccio.

L'approccio strategico classico esalta l'importanza della pianificazione strategica e punta al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, ovvero un vantaggio che, una volta ottenuto, può essere agevolmente mantenuto nel tempo (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

L'approccio strategico classico presenta un flusso di pensiero caratteristico che si compone delle seguenti tre fasi:

- 1) La fase iniziale prevede di analizzare, in modo rigoroso, l'attrattività del mercato, le basi su cui si sviluppa la competizione e, soprattutto, la competitività attuale e potenziale della propria organizzazione. In particolare, l'analisi della competitività aziendale presuppone una valutazione inerente al modo in cui le risorse e le capacità che l'organizzazione possiede si adattano al mercato; tale valutazione deve essere fatta anche e soprattutto in ottica futura. Dai risultati ottenuti da questa prima fase di analisi è possibile stabilire in che modo ci si vuole posizionare e quale direzione strategica si intende seguire (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);
- 2) La seconda fase, partendo dai risultati e dalle valutazioni fatte in quella precedente, prevede di redigere un piano con il quale delineare il percorso

migliore da seguire per poter costruire e mantenere il vantaggio competitivo e raggiungere la posizione ambita. Tale piano non deve essere soggetto a modifiche frequenti (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*);

- 3) L'ultima fase, infine, consiste nell'esecuzione completa e rigorosa del piano con l'obiettivo di realizzare gli obiettivi che sono stati ben definiti in precedenza (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

A proposito di quest'ultima fase è opportuno evidenziare che i diversi approcci strategici, oltre a prevedere specifiche modalità attraverso cui concepire la strategia, si contraddistinguono anche per la presenza di caratteristiche peculiari inerenti alla fase di implementazione. Nel caso dell'approccio classico il piano viene delineato in corrispondenza dei livelli più alti dell'organizzazione ma è attraverso la sua esecuzione, che avviene in corrispondenza dei livelli inferiori, che è possibile creare valore e ottenere il vantaggio ambito (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

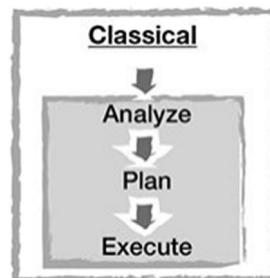


Figura 3: "Approccio Strategico Classico" – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*, Harvard Business Review Press

Dalla descrizione fatta è facilmente intuibile che il presente approccio è adatto agli ambienti di *business* classici, ovvero a quegli ambienti prevedibili (grazie alla stabilità che li contraddistingue) e non malleabili. La scarsa malleabilità che caratterizza gli ambienti classici porta le organizzazioni che vi operano a considerare le basi della competizione come fisse e non suscettibili di modifica. Il fatto che le condizioni dell'ambiente vengano considerate come date induce le organizzazioni a concentrarsi sul cercare di posizionarsi in modo ottimale nei mercati più attraenti. In particolare, il vantaggio competitivo negli ambienti classici può essere raggiunto facendo leva su tre

distinte basi: 1) scala superiore; 2) differenziazione (o, equivalentemente, scala all'interno di un segmento di mercato più ristretto); 3) capacità superiori. All'interno di ambienti adeguatamente stabili, infatti, queste tre alternative strategiche rappresentano fonti stabili di vantaggio competitivo (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

All'interno delle organizzazioni che adottano strategie basate sull'approccio classico i principi fondamentali sono: specializzazione, suddivisione dei compiti e standardizzazione. La stabilità che, all'interno degli ambienti di *business* classici, caratterizza le fonti del vantaggio competitivo induce le organizzazioni a ricercare l'eccellenza in ciò che compiono ripetutamente: i compiti vengono suddivisi in modo tale che i dipendenti possano raggiungere un alto livello di specializzazione, così da riuscire ad eseguire in modo impeccabile e sempre più efficiente le mansioni affidategli. La connessione tra il piano strategico e le azioni individuali, all'interno dell'approccio strategico classico, è garantita da un efficace sistema di misurazione e monitoraggio delle *performance* che, attraverso l'utilizzo di specifici *Key Performance Indicators (KPI)* per ciascun livello che si rifanno a obiettivi più grandi, consente di responsabilizzare i dipendenti (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

La corretta applicazione della strategia basata sull'approccio classico può garantire l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile e, dunque, il raggiungimento di posizioni di *leadership* solide e durature. Ciò è favorito dal fatto che, negli ambienti di *business* classici, non si verificano cambiamenti radicali, bensì limitati cambiamenti graduali. Ne deriva che il vantaggio competitivo, una volta ottenuto, può essere facilmente mantenuto nel tempo attraverso piccoli e costanti miglioramenti incrementali. Si pensi al vantaggio competitivo ottenuto mediante una strategia basata sulla dimensione superiore: esso, in virtù del concetto di Curva di Esperienza proposto da Henderson nel 1968, si autoalimenta in quanto, all'aumentare della scala e dell'esperienza acquisita, l'organizzazione beneficia di costi unitari inferiori che le consentono di ridurre i prezzi, con la conseguente possibilità di incrementare le vendite e, dunque, di aumentare ulteriormente la scala e l'esperienza. Si tratta di un vero e proprio circolo virtuoso (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Per concludere, l'approccio strategico classico dovrebbe essere adottato da quelle organizzazioni che si trovano ad operare in ambienti di *business* stabili, prevedibili e in cui, data la scarsa malleabilità, le basi della competizione sono fisse. In particolare, esistono alcune caratteristiche che lasciano presagire che l'adozione di un approccio strategico classico all'interno dell'ambiente di *business* considerato potrebbe effettivamente avere successo. Si pensi a quei settori maturi, ben consolidati caratterizzati da: elevati rendimenti di scala; alta concentrazione; cambi poco frequenti nella classifica dimensionale dei protagonisti; modesti tassi di crescita; modelli di *business* stabili e omogenei; forti barriere all'ingresso; limitati cambiamenti tecnologici e normativi (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

2.2 Adattivo

L'approccio strategico adattivo è incentrato sul raggiungimento di una serie di vantaggi competitivi temporanei. A differenza di quanto vale per l'approccio strategico classico, pertanto, qui non si punta all'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Come anticipato, applicare l'approccio strategico classico indistintamente in tutte le tipologie di ambienti di *business* può rivelarsi una scelta errata e inefficace. In particolare, all'interno di quegli ambienti di *business* particolarmente instabili è necessario adottare un approccio diverso da quello basato sulla pianificazione strategica (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Quando l'ambiente di *business* in cui si opera è imprevedibile e non malleabile è opportuno adottare un approccio strategico adattivo. In ambienti di questo tipo, infatti, il vantaggio competitivo, una volta ottenuto, non dura a lungo. Ne consegue che le organizzazioni, se vogliono riuscire ad avere successo in ambienti simili, devono mostrarsi abili nel cambiare sé stesse ripetutamente adattandosi, appunto, ai continui cambiamenti del contesto in cui operano. In particolare, alle organizzazioni che puntano a risultare "vincitrici", all'interno degli ambienti di *business* adattivi, è richiesto di saper sperimentare continuamente, così da riuscire a individuare nuovi modi, più rapidi e più

convenienti economicamente rispetto ad altri, per riuscire ad affrontare efficacemente il cambiamento. L'approccio strategico adattivo, pertanto, prevede di osservare accuratamente l'ambiente con l'obiettivo di cogliere tempestivamente i segnali del cambiamento. La comprensione di tali segnali, unita ad una forte sperimentazione e ad un adeguamento in tempo reale, consente di rispondere in modo efficace ai continui cambiamenti (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Analogamente all'approccio strategico classico, anche quello adattivo prevede un proprio flusso di pensiero caratteristico articolato in tre fasi:

- 1) La prima fase prevede di variare continuamente il proprio approccio con lo scopo di generare un'ampia gamma di opzioni strategiche da poter testare e sperimentare (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);
- 2) La seconda fase prevede di selezionare le opzioni strategiche che sembrano essere migliori e più promettenti (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);
- 3) La terza fase prevede di implementare e sfruttare le opzioni strategiche precedentemente selezionate (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Il processo appena descritto non si interrompe con l'ultima fase descritta. Man mano che l'ambiente di *business* cambia, le organizzazioni ricominciano e ripetono il presente ciclo con l'obiettivo di rinnovare continuamente il proprio vantaggio competitivo: l'obiettivo, pertanto, è quello di riuscire a ripetere il presente ciclo in modo molto più rapido ed efficace rispetto ai *competitor*, così da riuscire a superarli. La strategia, nel caso dell'approccio adattivo, emerge, pertanto, dalla continua ripetizione del flusso di pensiero appena descritto (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Come illustrato nel corso del precedente paragrafo, l'approccio strategico classico prevede che l'analisi e la pianificazione siano affidate ai livelli alti dell'organizzazione mentre l'esecuzione a quelli inferiori. Una simile dicotomia all'interno dell'approccio adattivo risulterebbe fatale in quanto indebolirebbe il fondamentale processo di apprendimento su cui il presente approccio si basa. Le organizzazioni che adottano una

strategia basata sull'approccio strategico adattivo incentivano l'apprendimento *bottom-up*, oltre che la creatività e l'iniziativa individuale; esse riconoscono l'importanza di promuovere un elevato livello di autonomia tra i dipendenti con l'obiettivo di dare vita ad un'organizzazione agile e flessibile che riesca a cogliere con estrema rapidità i segnali provenienti dall'esterno (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

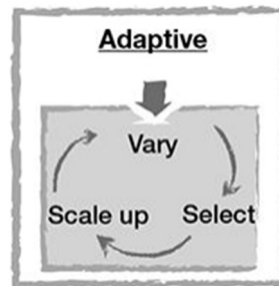


Figura 4: "Approccio Strategico Adattivo" – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach", Harvard Business Review Press

Dalle descrizioni fatte in merito ai due distinti approcci strategici emerge chiaramente che l'approccio adattivo risulta essere meno ragionato e cerebrale rispetto a quello classico: il vantaggio competitivo, nel caso dell'approccio strategico adattivo, deriva dalla costante attività di sperimentazione finalizzata a individuare nuove opzioni strategiche vantaggiose e non, quindi, da un accurato processo di pianificazione a lungo termine basato su rigorose attività di analisi, previsione e ottimizzazione. Ne consegue che l'approccio strategico adattivo, sottendendo il perseguimento di un vantaggio competitivo temporaneo, si focalizza sui mezzi, piuttosto che sul fine (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"). Una frase che ben riassume l'essenza e la rilevanza dell'approccio strategico adattivo è la presente: "Il mondo sta cambiando molto velocemente. Il grande non batterà più il piccolo. Sarà il veloce a battere il lento" (Rupert Murdoch).

Per concludere, l'approccio strategico adattivo dovrebbe essere adottato da quelle organizzazioni che si trovano ad operare in ambienti di *business* instabili, caratterizzati da continui cambiamenti e in cui, data l'elevata imprevedibilità, gli orizzonti di previsione sono talmente brevi da non consentire di redigere piani accurati e affidabili a lungo termine. In particolare, gli ambienti di *business* che, per poter essere affrontati, richiedono l'adozione di un approccio strategico adattivo si caratterizzano per

un'accentuata volatilità nella crescita e per la presenza di rapidi e frequenti cambiamenti nella struttura del settore, nelle tecnologie, nelle esigenze dei clienti e nell'offerta dei competitor (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

2.3 Visionario

Gli ambienti di *business* visionari sono facilmente prevedibili e malleabili. All'interno di questa tipologia di ambienti le organizzazioni che vi operano hanno l'opportunità di creare o ricreare da sole una nuova realtà di mercato attraente, con la conseguente possibilità di aumentare la prevedibilità del futuro. Questa preziosa opportunità può essere adeguatamente colta adottando un approccio strategico visionario (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

A differenza dei due approcci strategici precedentemente analizzati, l'approccio visionario si caratterizza per la spiccata creatività e per l'importanza attribuita all'immaginazione e alla realizzazione (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Le organizzazioni visionarie si contraddistinguono per la capacità di essere le prime ad individuare un'interessante opportunità e per la determinazione con cui la perseguono. Si tratta, pertanto, di organizzazioni che, da vere pioniere, riescono a cogliere ben prima dei rivali opportunità vantaggiose non ancora sfruttate: l'individuazione di un *megatrend* non ancora riconosciuto dagli altri; l'impiego di una nuova tecnologia; l'introduzione di prodotti innovativi; la creazione di modelli di *business* rivoluzionari; l'individuazione di una delle principali fonti di insoddisfazione dei clienti o l'identificazione di una loro esigenza latente e la conseguente generazione di un nuovo segmento di mercato o la distruzione di uno esistente (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Più precisamente, anche l'approccio strategico visionario prevede un proprio flusso di pensiero caratteristico:

- 1) Le organizzazioni visionarie, innanzitutto, immaginano un'interessante opportunità da perseguire e realizzare. Questa prima fase può essere supportata dal riconoscimento immediato di un *megatrend* emergente, dall'applicazione di

una nuova tecnologia o dalla capacità di individuare e affrontare l'insoddisfazione dei clienti o un loro bisogno latente (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);

- 2) Nello *step* successivo esse si impegnano per essere le prime a costruire un'organizzazione o un prodotto che permetta di realizzare questa visione (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);
- 3) La fase conclusiva, infine, prevede di persistere nel perseguimento dell'obiettivo prefissato fino a quando non è stato realizzato pienamente il suo potenziale mantenendo, comunque, una certa flessibilità necessaria per fronteggiare eventuali ostacoli imprevisti (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

A tal proposito è opportuno sottolineare che le organizzazioni che adottano una strategia basata sull'approccio visionario combinano una definizione della strategia *top-down* con sistemi organizzativi flessibili e informali: da una parte, per definire con chiarezza la direzione da seguire vengono fissati obiettivi a lungo termine; dall'altra, per potenziare la capacità di rispondere, con rapidità e in modo efficace, ai possibili ostacoli e alle sfide che possono presentarsi lungo il percorso si opta per il mantenimento di un'elevata flessibilità nel breve periodo. Per garantire rapidità ed efficienza nel corso della fase di esecuzione, inoltre, si incentiva la comunicazione diretta tra il *top management* e i livelli inferiori (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

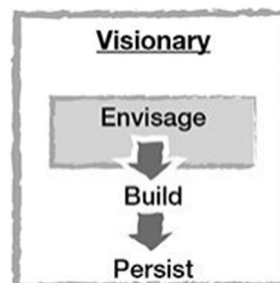


Figura 5: "Approccio Strategico Visionario" – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*, Harvard Business Review Press

Nell'approccio strategico visionario, pertanto, il tempismo è cruciale. Essere i primi sottende il fatto di essere un passo avanti rispetto ai *competitor* e consente di ottenere importanti vantaggi legati alle dimensioni superiori, oltre che alla possibilità di stabilire gli *standard* del settore, di influenzare le preferenze dei clienti, di beneficiare di vantaggi legati ai costi e di determinare la direzione di un intero mercato indirizzandolo verso rotte che ben si adattano alla propria organizzazione (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

Alla luce di quanto sin qui detto potrebbe sorgere spontaneo associare l'approccio strategico visionario principalmente alle *startup*. Tale approccio, invece, si rivela estremamente importante anche per le organizzazioni più grandi e affermate: queste, trovandosi sempre più spesso a dover fare i conti con *competitor* più piccoli ma estremamente visionari, devono sapere come questi ultimi pensano e agiscono così da poter reagire o, addirittura, prevenire in modo efficace tali attacchi. Per gli *incumbent* affermati, pertanto, la profonda comprensione dell'approccio strategico visionario funge da prima linea di difesa (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

Martin Reeves, Knut Haanaes e Janmejaya Sinha hanno constatato che, spesso, le organizzazioni tendono ad applicare l'approccio strategico visionario anche all'interno di ambienti di *business* che non possiedono le caratteristiche di prevedibilità e malleabilità richieste. Quanto appena detto denota una certa tendenza a sovrastimare gli ambienti di *business* prevedibili e malleabili e, di conseguenza, ad applicare il corrispondente approccio strategico anche quando le reali condizioni ambientali non lo richiedono (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

Risulta utile, pertanto, individuare le circostanze che rendono appropriata ed efficace l'adozione di un approccio strategico visionario. A tal proposito esistono tre segnali che denotano il momento più opportuno in cui è possibile applicare il presente approccio strategico: 1) la presenza di *megatrend* emergenti, ovvero di quei cambiamenti strutturali di grande portata in grado di rimodellare un determinato mercato; 2) l'emergere di nuove tecnologie in grado di generare opportunità radicalmente nuove o dirompenti all'interno dei mercati esistenti; 3) la presenza di bisogni non

adeguatamente soddisfatti dall'offerta attuale o ancora latenti (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Più in generale l'adozione di un approccio strategico visionario è giustificata quando esiste l'opportunità e il giusto tempismo per applicare una visione audace (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Generalmente il lasso di tempo compreso tra l'emergere dell'opportunità e la prima reazione da parte dei *competitor* è molto limitato; ciò evidenzia quanto il tempismo sia fondamentale e come il segreto delle organizzazioni visionarie sia quello di concentrarsi sulla capacità di sfruttare questo breve arco di tempo (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

2.4 Creativo

Gli ambienti di *business* imprevedibili ma malleabili conferiscono alle organizzazioni che vi operano la possibilità di guidare la formazione o il rimodellamento di un intero settore durante la fase iniziale del suo sviluppo e, dunque, prima che le regole siano scritte o riscritte. Chiaramente l'obiettivo del plasmatore è quello di modellare il settore a proprio favore (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Dal momento che è estremamente complesso riuscire a plasmare un intero settore da soli, risulta indispensabile collaborare con altri *stakeholder*. Le ragioni alla base della necessità di cooperare sono principalmente tre: 1) condivisione del rischio; 2) unione di capacità complementari; 3) accelerazione del processo di costruzione del nuovo mercato finalizzata a battere sul tempo i concorrenti (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Il flusso di pensiero caratteristico dell'approccio strategico creativo si articola nelle seguenti fasi:

- 1) Le organizzazioni coinvolgono altri *stakeholder* con l'obiettivo di creare una visione condivisa del futuro (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);
- 2) La collaborazione che si instaura viene orchestrata attraverso la creazione di una piattaforma che consente all'orchestratore di esercitare la propria influenza sugli

altri *stakeholder* (M. Reeves *et al.*, 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”);

- 3) La presente piattaforma e l’ecosistema di *stakeholder* associato ad essa vengono potenziati e implementati con l’obiettivo di farli evolvere mantenendoli, comunque, sufficientemente flessibili (M. Reeves *et al.*, 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”).

È opportuno sottolineare che si tratta di un ciclo continuo che, dunque, non si interrompe con l’ultima fase descritta. Al pari di quanto avviene per l’approccio adattivo, la strategia basata sull’approccio strategico creativo emerge dalla continua iterazione delle tre fasi descritte: continuo coinvolgimento, orchestrazione ed evoluzione dell’ecosistema. A differenza dell’approccio strategico classico, pertanto, qui non vi è una netta separazione tra la fase di formulazione della strategia e la fase di esecuzione (M. Reeves *et al.*, 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”).

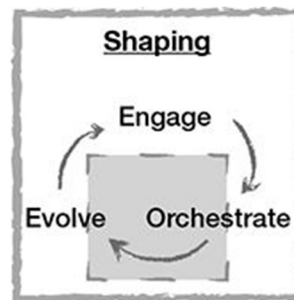


Figura 6: “Approccio Strategico Creativo” – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”, Harvard Business Review Press

La peculiarità dell’approccio strategico creativo è che, a differenza degli altri tre approcci analizzati sinora, riguarda ecosistemi, piuttosto che singole organizzazioni, e si basa tanto sulla collaborazione quanto sulla competizione (M. Reeves *et al.*, 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”).

Le organizzazioni che adottano l’approccio strategico creativo generalmente sono chiamate ad operare in presenza di condizioni di elevata imprevedibilità. Questa scarsa prevedibilità è determinata, innanzitutto, dal fatto che si tratta di un approccio strategico da applicare nelle fasi iniziali dell’evoluzione del settore e, poi, perché prevede di saper gestire la partecipazione di molteplici *stakeholder* con l’obiettivo di

influenzarli, senza però poterli controllare completamente (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

L’approccio strategico creativo, pertanto, dovrebbe essere adottato da quelle organizzazioni che operano all’interno di settori che si trovano in corrispondenza delle fasi iniziali di sviluppo o all’interno di settori altamente frammentati: il plasmatore deve essere in grado di individuare tempestivamente un punto di svolta, che sia nello sviluppo iniziale di un mercato o nell’interruzione di uno esistente, e di esercitare un’influenza tale da attirare e coinvolgere importanti *stakeholder* all’interno dell’ecosistema con l’obiettivo di riuscire a realizzare in modo più rapido e migliore la visione (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

La strategia basata sull’approccio creativo, se adeguatamente implementata, può consentire di raggiungere risultati molto interessanti: l’ecosistema, composto dall’organizzazione orchestratrice e dall’insieme degli altri *stakeholder*, permette di raggiungere i risultati prefissati molto più rapidamente e più efficacemente in virtù della possibilità di unire molteplici forze, di beneficiare degli effetti legati alla capacità di fare rete e di ripartire i rischi e i costi (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

Il ruolo dell’orchestratore è, indubbiamente, particolarmente ambito sia per il potere e l’influenza che ne deriva sia per i benefici superiori che generalmente sono a lui riservati. Sono ben poche, tuttavia, le organizzazioni che hanno l’opportunità e il potere di assumere tale ruolo. Generalmente, all’interno di un determinato mercato c’è posto solo per un orchestratore e un ecosistema (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

2.5 Rinnovatore

La strategia basata sull’approccio strategico rinnovatore ha l’obiettivo di ripristinare la vitalità e la competitività di un’organizzazione quando questa si trova ad operare all’interno di un ambiente particolarmente ostile e complicato. Alla base di tale complessità può esserci un disallineamento, protratto nel tempo, tra l’approccio strategico adottato dall’organizzazione e l’ambiente in cui opera o, in alternativa, uno

shock interno o esterno all'organizzazione (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Di fronte alla presenza di circostanze esterne così complesse l'attuale modo di operare potrebbe risultare inefficace e insostenibile. Emerge, pertanto, la necessità di cambiare radicalmente rotta: le organizzazioni che operano all'interno di ambienti di *business* così ostili devono, innanzitutto, preservare e liberare le limitate risorse che possiedono e, successivamente, reindirizzarle verso nuovi obiettivi di crescita; in questo modo tali organizzazioni possono, non solo riuscire a sopravvivere, ma, anche e soprattutto, tornare ad essere competitive e riuscire a prosperare di nuovo (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

In particolare, il flusso di pensiero caratteristico dell'approccio strategico rinnovatore si articola nelle seguenti fasi:

- 1) L'approccio strategico rinnovatore richiede, innanzitutto, un tempestivo riconoscimento del deterioramento dell'ambiente di *business* e una, altrettanto rapida, capacità di reagire ad esso (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);
- 2) L'organizzazione che si trova ad operare all'interno di un simile ambiente di *business*, deve affrontare, con determinazione e decisione, gli ostacoli che limitano la redditività finanziaria e che minacciano la sua sopravvivenza. Per riuscire a ripristinare la sua vitalità e redditività l'organizzazione deve: riorientare il proprio *business*; ridurre i costi; preservare il capitale e, parallelamente, liberare le risorse necessarie per finanziare la parte successiva del viaggio di rinnovamento (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*);
- 3) L'approccio strategico rinnovatore, infatti, rappresenta il preludio all'adozione di uno degli altri quattro approcci strategici: per garantire il ripristino della crescita e della competitività a lungo termine, l'organizzazione, una volta riallineata la propria direzione strategica all'ambiente in cui opera, deve intraprendere la seconda parte del viaggio di rinnovamento concentrandosi su uno degli altri quattro approcci strategici (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

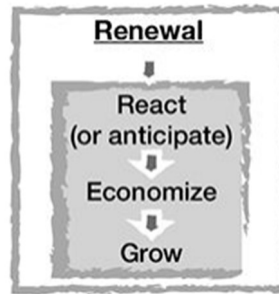


Figura 7: "Approccio Strategico Rinnovatore" – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach", Harvard Business Review Press

L'approccio strategico rinnovatore, sottendendo la combinazione di due approcci differenti e con logiche distinte, generalmente risulta essere impegnativo da implementare (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

È opportuno sottolineare che, a seguito dei crescenti disallineamenti tra gli approcci strategici adottati dalle organizzazioni e gli ambienti in cui queste operano, l'approccio rinnovatore è diventato sempre più rilevante e diffuso. In particolare, tale disallineamento può essere riconducibile, principalmente, a due ragioni: 1) l'organizzazione ha adottato un approccio strategico inadeguato all'ambiente in cui opera; 2) l'ambiente è cambiato ma l'approccio strategico è rimasto invariato e non è stato adeguato (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

Oltre al caso di frequenti disallineamenti tra l'approccio strategico adottato e l'ambiente in cui si opera, una strategia di rinnovamento si rivela necessaria anche quando si verificano crisi o instabilità economiche o politiche che rendono l'ambiente in cui si opera estremamente ostile (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

Tra i principali segnali che denotano che un'organizzazione si trova in difficoltà e che la sua sopravvivenza è a rischio, a causa dell'ostilità dell'ambiente in cui opera, vi sono: sottoperformance competitive prolungate in termini di margini o crescita delle vendite; diminuzione del capitale disponibile; forti cali dei flussi di cassa liberi (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

Capitolo III: I tre livelli di applicazione della *Strategy Palette*

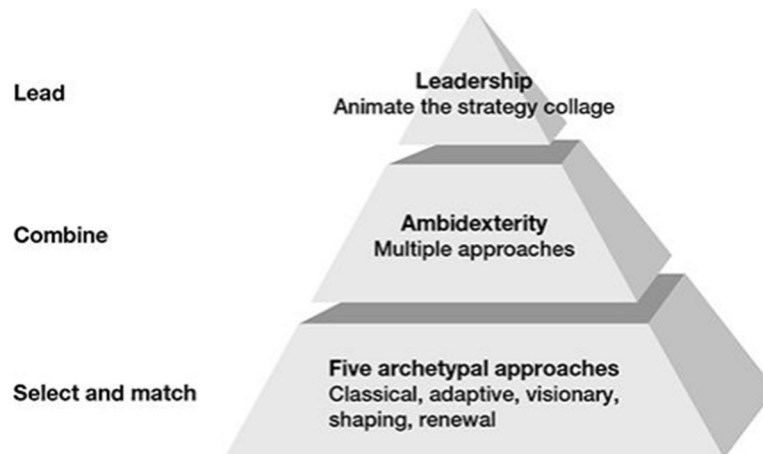


Figura 8: “I tre livelli di applicazione della *Strategy Palette*” – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”, Harvard Business Review Press

La *Strategy Palette* può essere applicata su tre livelli:

- Il livello in corrispondenza del fondo della piramide riguarda l’applicazione più basilica della *Strategy Palette*: la selezione del giusto approccio strategico per una specifica parte del proprio *business* (M. Reeves et al., 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”);
- Il secondo livello, ovvero quello intermedio, riguarda l’applicazione della *Strategy Palette* con lo scopo di combinare efficacemente più approcci strategici attraverso il meccanismo dell’ambidestria (M. Reeves et al., 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”);
- Il livello in corrispondenza del vertice della piramide, infine, riguarda l’applicazione della *Strategy Palette* come supporto all’attività, svolta dai dirigenti, di continua animazione e aggiornamento del *collage* di approcci strategici (M. Reeves et al., 2015, “*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*”).

3.1 Selezione del miglior approccio strategico

Questo primo livello di applicazione della *Strategy Palette* è stato ampiamente affrontato nel corso dei capitoli precedenti. Qui basti ricordare che la *Strategy Palette* consente, in primo luogo, di selezionare l’approccio strategico più adatto a ciascuna parte del proprio *business* e, in secondo luogo, di comprendere in che modo, per ciascun

approccio, è possibile collegare l'elaborazione della strategia alla sua esecuzione (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

A proposito di questo secondo punto, è opportuno sottolineare che, nella maggior parte delle organizzazioni, la strategia e l'esecuzione tendono ad essere separate, sia da un punto di vista organizzativo che temporale. La *Strategy Palette* prevede, per ogni tipologia di approccio strategico, sia una specifica modalità attraverso cui concepire la strategia sia una peculiare procedura per la sua implementazione (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*). Ne consegue che la *Strategy Palette*, oltre a guidare le intenzioni strategiche, incide anche sulla struttura operativa dell'organizzazione (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

3.2 Abbinamento di molteplici approcci strategici

La *Strategy Palette*, oltre a scomporre il *business* nelle diverse parti che lo compongono e che richiedono un approccio caratteristico alla strategia, permette di combinare in modo efficace i molteplici approcci strategici applicati a diverse unità di *business*, aree geografiche e fasi del ciclo di vita del *business* (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

La necessità di eseguire, in modo simultaneo, molteplici approcci strategici si è accentuata con il crescere del numero di unità di *business* e di aree geografiche, ciascuna con un proprio carattere strategico distinto, in cui le organizzazioni operano (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

Gli approcci strategici possono variare, inoltre, in base alla fase del ciclo di vita del *business* o del modello di *business* considerato. Generalmente i *business* vengono creati all'interno dei quadranti relativi all'approccio visionario o creativo della *Strategy Palette* e, successivamente, tendono a spostarsi, in senso antiorario, verso i quadranti inerenti all'approccio strategico adattivo o classico, tutto ciò prima che vengano interrotti da innovazioni che determinano l'inizio di un nuovo ciclo (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

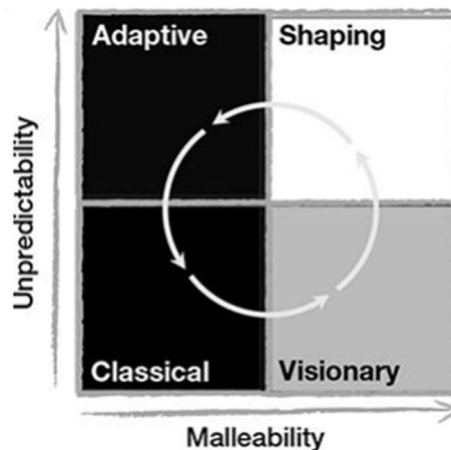


Figura 9: “I differenti approcci strategici richiesti nel corso del ciclo di vita del business” – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”, Harvard Business Review Press

3.2.1 Ambidestrisimo

Analizzando il secondo livello di applicazione della *Strategy Palette*, non si può non approfondire il meccanismo cruciale dell’ambidestrisimo.

Per ambidestrisimo si intende la capacità di applicare più approcci strategici contemporaneamente o in successione. Come anticipato, sempre più organizzazioni necessitano di sviluppare questa capacità dal momento che operano all’interno di molteplici ambienti strategici contemporaneamente (M. Reeves *et al.*, 2015, “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”).

L’ambidestrisimo non rappresenta un sesto approccio strategico della *Strategy Palette*, bensì una tecnica che consente di utilizzare i cinque approcci strategici archetipici in combinazione tra loro (M. Reeves *et al.*, 2015, “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”).

Esistono differenti approcci all’ambidestrisimo. La scelta dell’approccio più adatto dipende da due fattori: il numero di ambienti diversi che si deve affrontare (diversità) e la frequenza con cui tali ambienti cambiano (dinamismo). I quattro approcci all’ambidestrisimo sono:

- Separazione: si tratta dell’approccio all’ambidestrisimo più semplice. Esso prevede di selezionare, secondo una logica *top-down*, l’approccio strategico più adatto a ciascuna subunità (a livello di divisione, area geografica o funzione) e di gestire tali approcci indipendentemente l’uno dall’altro. Il presente approccio risulta adatto quando si devono affrontare ambienti moderatamente diversi e

relativamente stabili nel tempo (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*);

- Cambiamento: si tratta di un approccio che prevede di gestire un bacino comune di risorse con l’obiettivo di mescolare in modo fluido e appropriato più approcci strategici in un determinato momento o di cambiare approcci strategici nel corso del tempo man mano che l’ambiente cambia. Il presente approccio risulta adeguato quando si deve affrontare un numero contenuto di ambienti particolarmente dinamici e in rapida evoluzione (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*);
- Auto-organizzazione: quando si opera all’interno di ambienti molto dinamici e molto differenti tra loro si rivela necessario riuscire a implementare, contemporaneamente, più approcci strategici che cambiano rapidamente nel tempo. Ne deriva che, in simili circostanze, l’approccio più adeguato è quello auto-organizzativo. Quest’ultimo prevede che ogni unità aziendale si auto-organizzi scegliendo, autonomamente, quale approccio strategico adottare, in un determinato momento, nell’ottica di massimizzare il proprio contributo alle *performance* aziendali. Ciascuna unità, pertanto, determina, autonomamente e indipendentemente, l’approccio strategico più adatto alla natura della sua sfida e del suo ruolo (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*);
- Ecosistema esterno: quando si opera all’interno di ambienti molto complessi, in cui il dinamismo e la diversità sono estremamente elevati, l’approccio più adeguato risulta essere quello dell’ecosistema esterno: l’organizzazione ottiene, dall’esterno, molteplici approcci strategici attraverso l’orchestrazione di un ecosistema composto da *player* specializzati che selezionano, in modo automatico, l’approccio strategico più adeguato. Si tratta di una sorta di versione esternalizzata dell’approccio auto-organizzativo. L’approccio basato sull’ecosistema esterno, a causa degli elevati costi e rischi associati, deve essere adottato solo nei casi più complessi (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

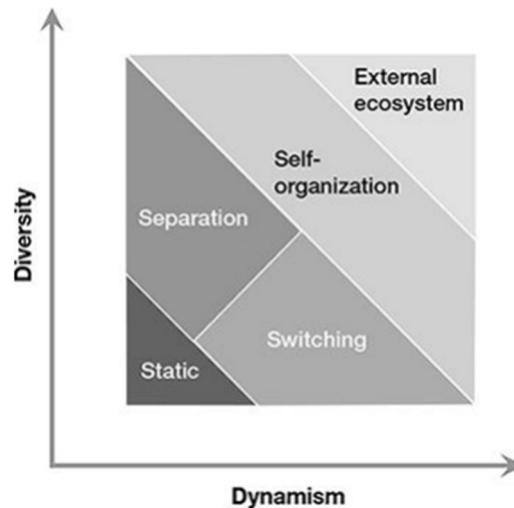


Figura 10: “I quattro approcci all’ambidestrisimo” – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”, Harvard Business Review Press

L’ambidestrisimo si rivela, pertanto, una tecnica cruciale per quelle organizzazioni che operano all’interno di ambienti particolarmente mutevoli o di differenti aree geografiche oppure, ancora, per quelle organizzazioni che aumentano la diversità delle categorie di prodotti offerte e delle relative funzioni. La crescente complessità e diversità, infatti, finisce per imporre la necessità di adottare la tecnica dell’ambidestrisimo in quanto un unico approccio strategico non basterebbe per guidare, nel tempo e nella loro interezza, organizzazioni di grandi dimensioni (M. Reeves *et al.*, 2015, “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”). È opportuno sottolineare che la corretta implementazione dell’ambidestrisimo appare particolarmente difficile e complessa: essa, infatti, sottende la capacità di combinare modi di pensare e di agire che, potenzialmente, potrebbero essere radicalmente opposti (M. Reeves *et al.*, 2015, “Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”).

3.3 Animazione del *collage* strategico

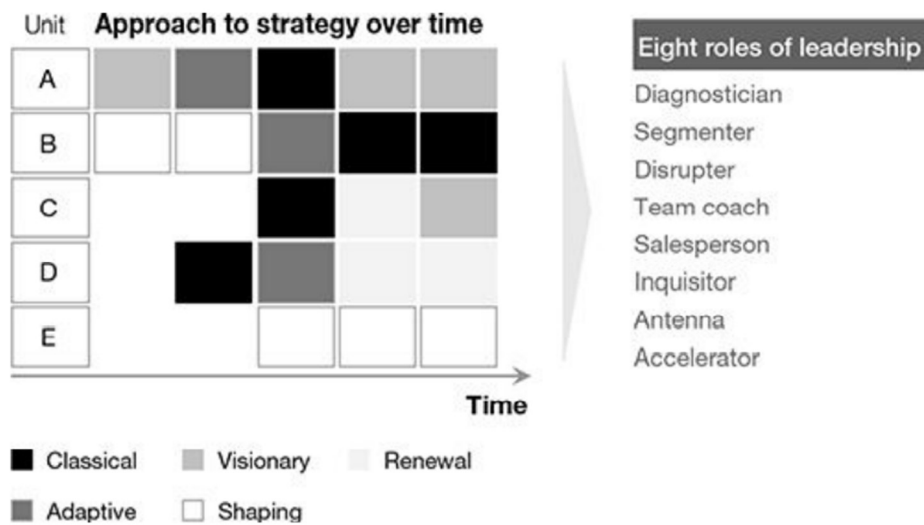


Figura 11: "Il collage strategico e gli otto ruoli della leadership" – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach", Harvard Business Review Press

Nel paragrafo precedente è stata illustrata l'importanza connessa alle attività di selezione e implementazione della combinazione più appropriata di approcci strategici per quelle grandi organizzazioni che si trovano ad operare all'interno di molteplici ambienti strategici in continua evoluzione. Il continuo mutare delle circostanze impone, inoltre, che tale combinazione venga continuamente adattata, in modo dinamico, all'ambiente circostante (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

Questo fondamentale compito di animare il *collage* strategico, inteso quale combinazione dinamica degli approcci strategici adottati all'interno dell'intera organizzazione, spetta ai dirigenti (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

Quest'ultimo svolge un ruolo fondamentale nell'applicazione della *Strategy Palette*: analizza l'ambiente esterno per comprendere quale approccio strategico è più opportuno adottare in ciascuna parte del *business* e seleziona i profili più adatti per implementarlo; controlla e influenza l'esecuzione degli approcci strategici all'interno delle diverse unità con l'obiettivo di mantenere una prospettiva di insieme; anima continuamente il *collage* strategico affinché sia dinamico e aggiornato (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

L'animazione del *collage* strategico risulta di centrale importanza: si tratta di una dimensione critica della *leadership* in quanto si ritiene sia proprio l'animazione del *collage* a fare la differenza tra la definizione e l'implementazione di strategie efficaci e non efficaci (M. Reeves et al., 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

Affinché il *collage* strategico venga adeguatamente animato e rimanga performante anche al mutare delle circostanze, i dirigenti devono assumere otto ruoli chiave ed eccellere in ognuno di essi:

- Osservatore: è necessario adottare una prospettiva esterna che permetta di diagnosticare il grado di prevedibilità, malleabilità e ostilità di ogni ambiente di *business* così da individuare l'approccio strategico più adatto per ciascuna parte dell'organizzazione (M. Reeves et al., 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach");
- Progettista: questo ruolo prevede di trovare la corrispondenza tra approccio strategico e organizzazione, al giusto livello di granularità. Si tratta, pertanto, di bilanciare il *trade-off* tra precisione e complessità (M. Reeves et al., 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach");
- Analista: è necessario rivedere la diagnosi e la segmentazione man mano che l'ambiente cambia. Essa, pertanto, consente di modulare gli approcci strategici quando si rivela necessario, così da evitare che l'organizzazione diventi eccessivamente rigida (M. Reeves et al., 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach");
- Coach: è necessario selezionare le persone che, sulla base delle loro capacità, risultano essere più adatte a gestire le differenti celle del *collage* strategico. Si rivela, inoltre, fondamentale far comprendere loro, più approfonditamente, la *Strategy Palette*, sia dal punto di vista intellettuale che esperienziale (M. Reeves et al., 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach");
- Venditore: le scelte strategiche devono essere comunicate con decisione ed estrema chiarezza agli investitori e ai dipendenti (M. Reeves et al., 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach");

- Inquisitore: questo ruolo prevede di porre specifiche domande finalizzate a definire, o ridefinire, il contesto più opportuno per ciascun approccio strategico (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*);
- Controllore di volo: è necessario mantenere uno sguardo orientato all’esterno che consenta di cogliere e amplificare i segnali di cambiamento particolarmente rilevanti. L’obiettivo è quello di garantire che ciascuna unità rimanga allineata all’ambiente esterno (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*);
- Acceleratore: questo ruolo prevede di supportare con estrema convinzione e determinazione tutte quelle iniziative che si rivelano cruciali ai fini del cambiamento. Il presente ruolo, pertanto, risulta fondamentale in quelle situazioni in cui è diffusa una certa resistenza al cambiamento e, quindi, vi è la necessità di promuoverne una maggiore accettazione (M. Reeves *et al.*, 2015, *“Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach”*).

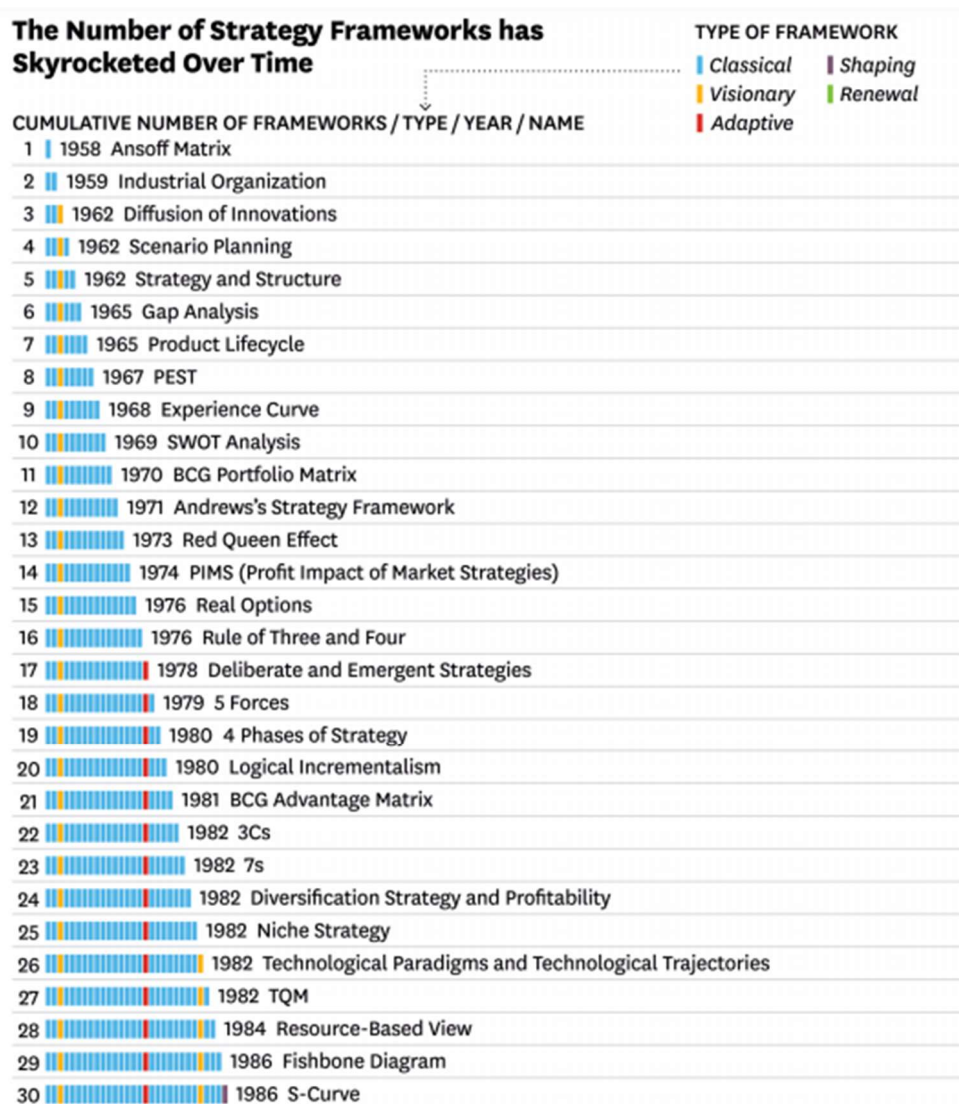
Nel corso di questa prima parte si è avuto modo di analizzare come, attraverso l’utilizzo della *Strategy Palette*, sia possibile allineare il proprio approccio strategico alle particolari condizioni dell’ambiente di *business* in cui ci trova ad operare, nonché affrontare molteplici ambienti complessi e mutevoli grazie alla possibilità di applicare, sequenzialmente o simultaneamente, più approcci strategici e di animare in modo dinamico il risultante *collage* di approcci strategici.

La seconda parte della presente tesi, partendo dalle caratteristiche peculiari dei cinque distinti approcci archetipici alla strategia che compongono la *Strategy Palette*, intende approfondire lo sviluppo dei principali strumenti strategici valutando, in particolare, all’interno di quale approccio strategico possa essere collocato ciascuno di essi.

PARTE 2^: Analisi dei principali strumenti strategici sviluppati nel corso degli anni e suddivisi in base alla collocazione data dagli autori all'interno della *Strategy Palette*

Come anticipato, a partire dalla nascita della strategia aziendale, si è assistito ad una vera e propria proliferazione degli strumenti strategici.

Il presente grafico, proposto da Martin Reeves, Knut Haanaes e Janmejaya Sinha all'interno dell'articolo "*Navigating the Dozens of Different Strategy Options*" (2015), illustra lo sviluppo dei principali strumenti strategici, nel periodo compreso tra il 1958 e il 2013, effettuando una classificazione sulla base dei cinque approcci strategici della *Strategy Palette*.



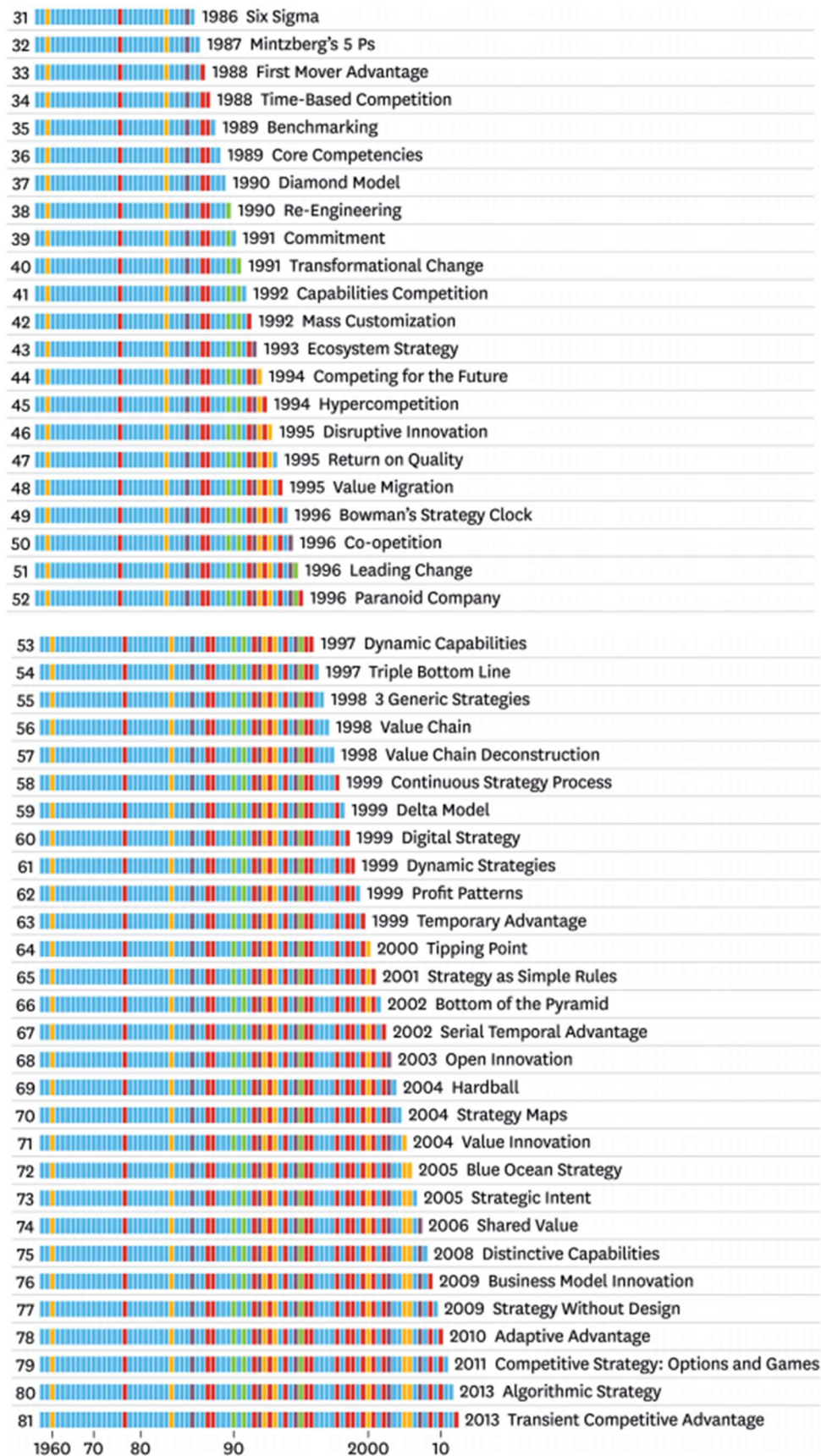


Figura 12: "La proliferazione degli strumenti strategici" – Fonte: Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), "Navigating the Dozens of Different Strategy Options", Harvard Business Review, 93(6), 1-17

Partendo dalla Figura 12, la seconda parte della tesi sarà dedicata all'analisi di ciascuno strumento strategico in esso riportato, nell'ottica di poter valutare, con maggior consapevolezza e cognizione di causa, la collocazione di ciascun *framework* all'interno della *Strategy Palette*.

In particolare, questa seconda parte sarà organizzata in cinque capitoli, uno per ogni approccio strategico; all'interno di ciascun capitolo verranno inseriti gli strumenti strategici che, sulla base della Figura 12, gli autori del volume hanno collocato all'interno di quello specifico approccio strategico. Tale suddivisione consentirà di cogliere eventuali difformità tra gli strumenti strategici inseriti all'interno di un medesimo approccio.

Capitolo IV: Strumenti strategici Classici

4.1 Matrice di Ansoff

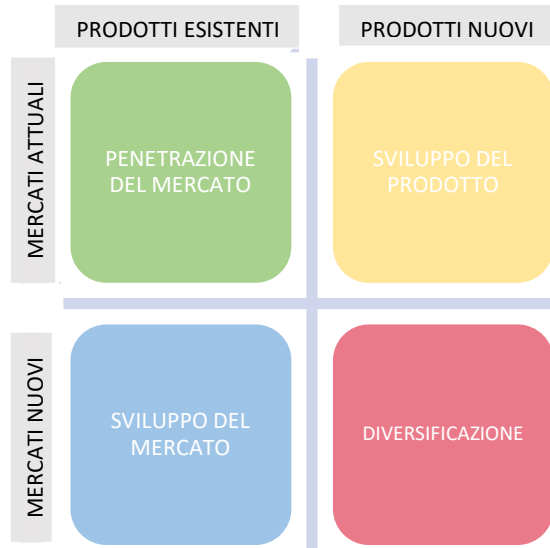


Figura 13: "Matrice di Ansoff" - Fonte: elaborazione propria su Ansoff, H.I. (1958)

Anno: 1957

Ideatore: Harry Igor Ansoff

Descrizione: la Matrice di Ansoff, ideata appunto da Harry Igor Ansoff, è stata proposta per la prima volta nel 1957 all'interno dell'articolo *"Strategies for Diversification"* pubblicato sull'Harvard Business Review. È all'interno dell'articolo *"A Model for Diversification"* del 1958, tuttavia, che l'analisi relativa a tale strumento è stata maggiormente approfondita e ampliata.

La Matrice di Ansoff viene definita anche "Matrice di espansione prodotto/mercato" in quanto combina la dimensione "Prodotti" (esistenti o nuovi), con la dimensione "Mercati" (attuali o nuovi). Dalla loro combinazione emergono quattro differenti opzioni strategiche di crescita, ciascuna caratterizzata da un differente livello di rischio (Ansoff, 1958):

- **Penetrazione del Mercato:** strategia basata sul cercare di incrementare le vendite di prodotti esistenti nei mercati in cui attualmente si opera. Si tratta della strategia caratterizzata dal rischio minore in quanto consente all'organizzazione di crescere senza doversi rivolgere a nuovi mercati e senza

dover sviluppare nuovi prodotti. La strategia di penetrazione del mercato prevede di incrementare le quantità vendute ai propri clienti attuali e di attrarre nuovi clienti (Ansoff, 1958). Per aumentare la propria quota di mercato si possono proporre sconti, attività promozionali aggiuntive, oppure implementare il sistema di distribuzione, potenziare i canali di comunicazione o, ancora, acquisire i propri concorrenti (*Corporate Finance Institute "Ansoff Matrix"*);

- Sviluppo del Prodotto: strategia basata sullo sviluppo di prodotti nuovi da vendere nei mercati in cui attualmente si opera. Si tratta di una strategia caratterizzata da un rischio maggiore rispetto a quella precedente in quanto si basa sulla vendita di prodotti nuovi per i quali non si conosce ancora la reazione dei clienti (Ansoff, 1958). Per sviluppare con successo questa strategia è necessario, da una parte, avere una forte conoscenza del mercato in cui si opera; dall'altra, disporre di competenze interne che consentano di fornire soluzioni innovative in grado di soddisfare i bisogni latenti dei clienti. Lo sviluppo di un nuovo prodotto può essere il frutto di investimenti in ricerca e sviluppo o della creazione di *partnership* strategiche con altre organizzazioni (*Corporate Finance Institute "Ansoff Matrix"*);
- Sviluppo del Mercato: strategia basata sulla vendita di prodotti esistenti in nuovi mercati (nuova regione, nuova nazione, nuovo segmento di clientela, ecc.). Anche questa strategia è caratterizzata da un livello di rischio maggiore rispetto alla penetrazione del mercato in quanto si possono incontrare difficoltà legate alla complessità dei nuovi mercati (Ansoff, 1958). Il successo di questa strategia dipende da diversi fattori: dalla presenza di potenziali clienti profittevoli nel nuovo mercato, dalla sostanziale somiglianza tra i clienti del nuovo mercato e quelli del mercato attuale e dalla disponibilità di tecnologie di proprietà che possono essere sfruttate nel nuovo mercato (*Corporate Finance Institute "Ansoff Matrix"*);
- Diversificazione: strategia basata sullo sviluppo di nuovi prodotti da vendere in nuovi mercati. Si tratta della strategia che, fra le quattro, presenta il maggior livello di rischio in quanto si basa sulla vendita di prodotti per i quali non si ha ancora un *feedback* da parte dei clienti, in mercati non conosciuti

(Ansoff, 1958). Tale rischio, tuttavia, può essere mitigato attuando una diversificazione correlata, ovvero sviluppando un nuovo prodotto correlato ad uno esistente, già prodotto dall'organizzazione. La diversificazione, inoltre, può potenzialmente consentire di aumentare i propri ricavi in quanto si genera un flusso di entrate nuovo derivante dalla presenza di nuovi clienti ai quali non ci si rivolgeva in precedenza (*Corporate Finance Institute "Ansoff Matrix"*).

Classificazione: La Matrice di Ansoff è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento finalizzato all'analisi e alla pianificazione delle strategie di crescita e alla comprensione dei rischi associati ad esse (*Corporate Finance Institute "Ansoff Matrix"*). In particolare, la matrice di espansione prodotto/mercato risulta utile per individuare la strategia di crescita più profittevole per una determinata organizzazione.

4.2 Organizzazione industriale

Anno: 1959

Ideatore: Joe Staten Bain

Descrizione: Joe Staten Bain è considerato il padre della teoria moderna dell'organizzazione industriale, intesa quale teoria finalizzata a studiare la struttura dei mercati mediante l'analisi dei comportamenti strategici delle organizzazioni e delle loro interazioni.

Nel libro *"Industrial Organization"* (1959) Bain consolidò il paradigma "Struttura - Condotta - Performance" (SCP), utile per descrivere la relazione esistente tra i tre componenti principali di un'organizzazione industriale.

Secondo il suddetto paradigma la *performance* economica di un'organizzazione è determinata direttamente dal suo comportamento (condotta), ovvero dalle azioni intraprese per il perseguimento dei propri obiettivi, che, a loro volta, sono definite dalla specifica struttura del mercato in cui essa opera (Bain, 1959).



Figura 14: "Paradigma Struttura-Condotta-Performance" - Fonte: elaborazione propria su Tan, Y. (2014)

- **Struttura:** l'insieme delle caratteristiche organizzative del mercato che influenzano i comportamenti delle organizzazioni. Tra i fattori della struttura vi sono: il numero di organizzazioni che vi operano; il grado di concentrazione del mercato; l'eterogeneità dei prodotti offerti; le barriere all'entrata; i costi di entrata e di uscita; la concentrazione e l'elasticità della domanda; il livello di tecnologia disponibile; ecc. (Bain, 1959);
- **Condotta:** gli schemi di comportamento seguiti dalle organizzazioni. La condotta, pertanto, comprende le scelte aziendali in materia di: prezzo e caratteristiche del prodotto/servizio; investimenti in ricerca e sviluppo; pubblicità; sfruttamento del potere di mercato; ecc. (Bain, 1959);

- Performance: i risultati finali a cui l'organizzazione giunge perseguendo le proprie linee di condotta. Le variabili che vengono, principalmente, considerate qui sono: l'efficienza relativa all'allocazione delle risorse; l'efficienza produttiva; la redditività; la capacità di crescita; il progresso sociale; ecc. (Bain, 1959).

Il paradigma "Struttura - Condotta - *Performance* (SCP), pertanto, afferma che la struttura del mercato è un fattore cruciale per la determinazione della condotta aziendale. Quest'ultima, a sua volta, determina la *performance* dell'organizzazione a lungo termine (Bain, 1959). Ne deriva l'utilità del presente strumento nell'analizzare gli effetti che una determinata struttura di mercato ha sulle *performance* aziendali (Bain, 1959).

La struttura del mercato in cui l'organizzazione opera determina una serie di possibilità e vincoli per l'organizzazione stessa (Tan, 2014). I mercati caratterizzati da un'elevata concorrenza offrono alle organizzazioni pochissime possibilità e, al tempo stesso, molti vincoli (Tan, 2014). Le organizzazioni che operano in questi mercati, da una parte, generano il massimo benessere sociale e, dall'altra, nel lungo periodo conseguono rendimenti che sono sufficienti a malapena a coprire il costo del capitale (Tan, 2014). Parallelamente, le organizzazioni che operano all'interno di ambienti meno competitivi sono soggette a meno vincoli e hanno a disposizione una più ampia gamma di opzioni di condotta su cui far leva per ottenere il vantaggio competitivo (Tan, 2014). È opportuno sottolineare che la sostenibilità dei vantaggi competitivi ottenuti è determinata da uno dei fattori della struttura, ovvero dalle barriere all'ingresso: se quest'ultime non ci sono o sono piuttosto deboli i vantaggi competitivi delle organizzazioni non sono destinati a durare a lungo (Tan, 2014). Ne deriva che la struttura del mercato determina la condotta dell'organizzazione e la sua *performance* a lungo termine (Tan, 2014).

Classificazione: il paradigma "Struttura - Condotta - *Performance*" è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto il presente strumento è stato sviluppato presupponendo la presenza di mercati relativamente stabili e non soggetti a particolari cambiamenti. Le organizzazioni, partendo da un'attenta analisi dell'ambiente in cui operano, possono valutare le opzioni di condotta praticabili e, sulla base di queste, capire in che modo agire per ottenere il vantaggio competitivo. Tale strumento perde la sua efficacia

quando deve essere applicato a mercati non propriamente stabili, la cui struttura è mutevole e difficilmente prevedibile. Per quanto riguarda la sostenibilità del vantaggio competitivo, infine, il paradigma “Struttura - Condotta – *Performance*” afferma che essa deriva principalmente da un fattore cruciale della struttura di mercato, ovvero dalla presenza di adeguate barriere all’ingresso. Quanto appena detto conferma quanto la struttura di mercato influisca sulla condotta e sulle *performance* dell’organizzazione nel lungo periodo.

4.3 Scenario planning

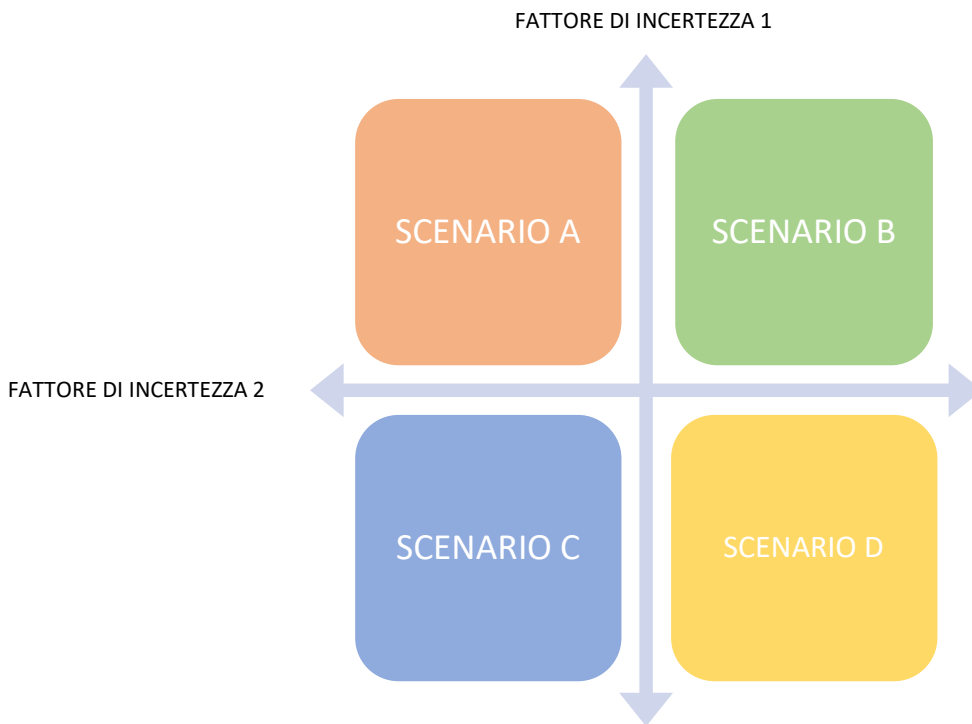


Figura 15: "Matrice degli scenari" - Fonte: elaborazione propria su Rhydderch, A. (2017)

Anno: 1962

Ideatore: Herman Kahn

Descrizione: Herman Kahn è stato un fisico, studioso di strategia e futurologo statunitense.

Una delle sue opere più celebri è *"Thinking About the Unthinkable"* (1962), libro che lo consacra come il padre dello *Scenario Planning*, ovvero di quella tecnica di pianificazione che prevede di definire ed esaminare tutta una serie di scenari futuri plausibili nettamente diversi tra loro e differenti dallo scenario più comunemente accettato.

La tecnica descritta consiste, non tanto nel prevedere il futuro (che è inconoscibile), ma nello sviluppare nuovi modi di pensare al futuro (Suter, 2010).

La pianificazione di scenari futuri consente di comprendere come questi potrebbero influenzare gli obiettivi aziendali e di predisporre piani di contingenza tali da consentire all'organizzazione di affrontare adeguatamente ciascun possibile scenario senza farsi trovare impreparata (Horwath, 2006).

Lo *Scenario Planning* risulta, quindi, fondamentale per definire un'efficace strategia che tenga conto dei potenziali scenari futuri (Horwath, 2006).

A differenza delle tecniche tradizionali di previsione, che si rifanno a eventi storici per formulare le proprie congetture sul futuro; lo *Scenario Planning* guarda direttamente al futuro (Horwath, 2006).

La tecnica dello *Scenario Planning*, poi implementata nel corso degli anni, prevede le seguenti fasi (Horwath, 2006):

1. Identificare i partecipanti: l'ideale è far sì che al processo di pianificazione partecipino individui in grado di offrire spunti acuti e osservazioni brillanti. Per arricchire lo scambio di idee si consigliano di includere anche individui esterni all'organizzazione (Horwath, 2006);
2. Scegliere l'intervallo di tempo in relazione al quale condurre l'analisi (Horwath, 2006);
3. Selezionare gli attori chiave che, con i loro comportamenti, influenzeranno gli scenari: si tratta ad esempio dei fornitori, dei clienti, dei concorrenti, degli enti e delle agenzie governative, ecc. (Horwath, 2006);
4. Identificare le tendenze chiave del futuro (Horwath, 2006);
5. Identificare le principali fonti di incertezza del settore che potranno innescare significativi cambiamenti nel futuro, determinandone la probabilità di realizzo e il potenziale impatto (Horwath, 2006);
6. Creare una matrice degli scenari derivante dall'interazione dei fattori di incertezza identificati (Horwath, 2006);
7. Analizzare ciascuno scenario (Horwath, 2006);
8. Sviluppare una strategia generale che consenta di affrontare ogni scenario presente nella matrice (Horwath, 2006);
9. Creare un piano di contingenza per ciascuno scenario (Horwath, 2006).

Le informazioni raccolte durante il processo di *Scenario Planning* sono estremamente utili e preziose: esse vengono utilizzate come base da cui partire per i processi futuri di pianificazione.

Classificazione: il *framework* relativo alla pianificazione degli scenari futuri è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che, partendo da un'accurata analisi dei possibili scenari futuri, permette all'organizzazione di stabilire e pianificare la futura

direzione da seguire. Il processo di *Scenario Planning* sprona l'organizzazione ad allargare i propri orizzonti e a "pensare l'impensabile": ciò permette di prepararsi adeguatamente ad ogni eventualità, senza farsi trovare impreparata. La tecnica dello *Scenario Planning*, attraverso l'individuazione delle possibili minacce e opportunità future, consente di migliorare e di rendere molto più orientato al futuro il processo di pianificazione.

4.4 Strategia e struttura

Anno: 1962

Ideatore: Alfred D. Chandler, Jr.

Descrizione: Chandler, nel libro *“Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”* pubblicato nel 1962, analizza l’evoluzione delle strategie e delle strutture amministrative delle principali organizzazioni industriali statunitensi dopo la Seconda Guerra Mondiale (Chandler, 1962).

In particolare, il seguente libro, analizza il processo di riorganizzazione aziendale attraverso lo sviluppo di nuove strutture organizzative multi-divisionali (decentralizzate) da parte di quattro grandi organizzazioni: du Pont, General Motors, Standard Oil of New Jersey e Sears.

Chandler illustra come queste nuove strutture organizzative fossero caratterizzate dalla presenza di divisioni operative autonome ed integrate, gestite da *manager* dotati di autorità e capacità tali da far assumere loro autonomamente le decisioni strategiche, e da un ufficio generale con funzioni di coordinamento, pianificazione e valutazione del lavoro svolto dalle varie divisioni (Chandler, 1962).



Figura 16: “Strategia e Struttura” - Fonte: elaborazione propria su Chandler A.D. Jr. (1962)

Chandler, nel presente libro, afferma un importante principio: la struttura segue la strategia. Dopo aver delineato la migliore strategia possibile, le organizzazioni devono determinare la struttura organizzativa più appropriata per realizzarla (Chandler, 1962). La strategia implica la pianificazione e la realizzazione degli obiettivi di crescita. Più precisamente, per strategia si intende la definizione degli obiettivi a lungo termine e la predisposizione delle azioni e delle risorse necessarie per perseguirli (Chandler, 1962). La struttura è l’organizzazione creata per amministrare l’insieme di attività e risorse impiegate, ovvero l’insieme di linee di autorità e comunicazione tra le divisioni e l’ufficio

generale, comprese le informazioni e i dati che scorrono attraverso le suddette linee (Chandler, 1962).

A conferma del fatto che la struttura segue la strategia, Chandler ha osservato che le strutture organizzative più complesse derivano dalla convergenza di diverse strategie di base (Chandler, 1962).

L'adozione di nuove strategie, infatti, implica la presenza di nuove risorse e di una nuova consapevolezza legata alle prospettive di crescita e di cambiamento; in risposta a questo è necessario procedere ad un rimodellamento della struttura così da consentire all'organizzazione di operare in corrispondenza dei nuovi livelli di efficienza desiderati (Chandler, 1962).

Per concludere, secondo Chandler l'adozione di una nuova strategia di crescita o di cambiamento deve essere accompagnata da un adeguato aggiustamento della struttura, se ciò non avviene il risultato è inefficiente (Chandler, 1962).

Classificazione: il *framework* relativo alla strategia e alla struttura è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto Chandler, con il presente *framework*, evidenzia l'importanza connessa alla strategia, intesa quale insieme delle attività di definizione degli obiettivi a lungo termine e di organizzazione delle attività e delle risorse necessarie per poterli perseguire. Emerge, pertanto, la centralità della pianificazione; attività supportata da condizioni ambientali relativamente stabili e che, quindi, consentono una programmazione efficace.

4.5 Gap analysis

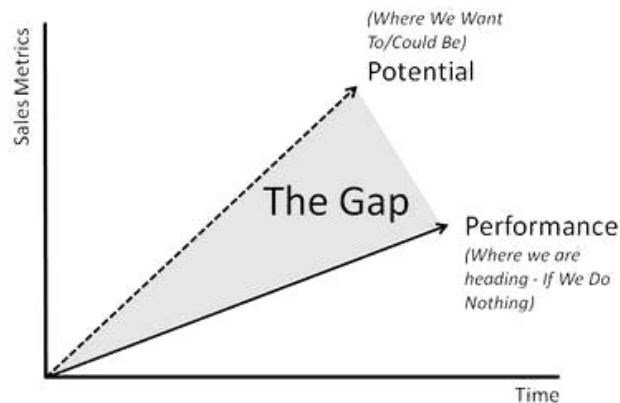


Figura 17: "Gap Analysis" - Fonte: Clear Point Strategy

Anno: 1965

Ideatore: Harry Igor Ansoff

Descrizione: La *Gap Analysis* è uno strumento sviluppato da Harry Igor Ansoff nel 1965 nella sua celebre opera "*Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*". Si tratta di un'analisi che mira a individuare l'eventuale divario (*gap*) esistente tra il posizionamento attuale dell'organizzazione (*AS-IS*) e quello desiderato (*TO-BE*) (*ALadvisor Consulting Management*).

Se la situazione in cui ci si trova si discosta da quella in cui ci si vorrebbe trovare, è necessario predisporre un piano d'azione che consenta di colmare tale divario e, quindi, di raggiungere gli obiettivi prefissati (Ansoff, 1965; *ALadvisor Consulting Management*).

La *Gap Analysis* si articola in tre *step* principali:

1. Analizzare la situazione attuale (*AS-IS*) attraverso la consultazione della documentazione aziendale e mediante l'effettuazione di interviste, colloqui e sopralluoghi. Questo primo *step* prevede l'analisi di dati quantitativi e qualitativi, ovvero di tutto ciò che consente di delineare un quadro generale della situazione attuale dell'organizzazione (*ALadvisor Consulting Management*);
2. Definire la situazione desiderata (*TO-BE*) sulla base degli obiettivi che si vogliono raggiungere entro un certo limite di tempo stabilito (*ALadvisor Consulting Management*);

3. Colmare il Gap, risultante dalla differenza tra la situazione attuale e quella desiderata, attraverso l'adozione di misure che consentano di risolvere eventuali criticità e instabilità emerse che impediscono di giungere alla situazione ambita (*ALadvisor Consulting Management*).

Graficamente la *Gap Analysis* può essere condotta attraverso un diagramma in cui l'asse delle ascisse rappresenta il tempo e l'asse delle ordinate il valore *target* (a seconda della tipologia di analisi che si sta conducendo). All'interno del grafico sono poste due rette: quella superiore rappresenta "dove si vorrebbe/potrebbe essere"; mentre quella inferiore rappresenta "dove si è e dove si sta andando se non si fa nulla". L'area compresa tra le due rette rappresenta, appunto, il *Gap* da colmare.

L'analisi del divario implica l'individuazione del motivo per cui tale *Gap* si verifica e lo sviluppo di adeguate misure finalizzate a ridurlo o eliminarlo. Per riuscire in tale intento l'organizzazione potrebbe optare per un ridimensionamento degli obiettivi, quando questi sono stati sovradimensionati, o per una revisione della strategia da seguire (Channon & Sammut-Bonnici, 2015).

Classificazione: la *Gap Analysis* è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto, secondo Ansoff, un'organizzazione seleziona e pianifica la propria strategia guidata dall'obiettivo di colmare il divario esistente tra la sua posizione attuale e quella desiderata. La *Gap Analysis*, attraverso il confronto delle due situazioni, permette di individuare i punti deboli, le criticità e le principali carenze della situazione attuale. Questa importante consapevolezza spinge l'organizzazione a intraprendere gli opportuni interventi correttivi e a pianificare le mosse strategiche necessarie per perseguire con successo i risultati desiderati.

4.6 Ciclo di vita del prodotto

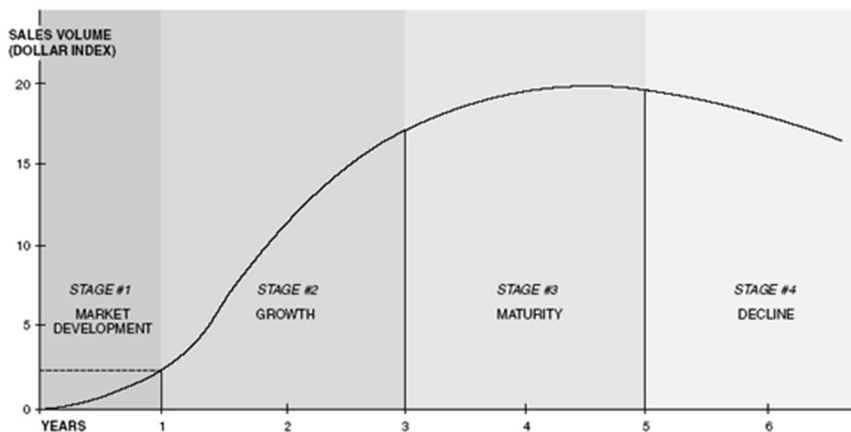


Figura 18: "Ciclo di vita del prodotto" - Fonte: Levitt, T. (1965)

Anno: 1965

Ideatore: Theodore Levitt

Descrizione: Theodore Levitt nel 1965 pubblicò sull'Harvard Business Review l'articolo "Exploit the Product Life Cycle" in cui evidenziò come i prodotti di maggior successo, lungo il proprio ciclo di vita, attraversassero delle fasi ben riconoscibili e definite (Levitt, 1965).

Il Ciclo di Vita del Prodotto descrive, appunto, le fasi che intercorrono da quando un prodotto viene pensato per la prima volta a quando viene ritirato dal mercato (non tutti i prodotti raggiungono questa fase finale) (Levitt, 1965). Graficamente l'asse delle ascisse rappresenta il tempo e l'asse delle ordinate l'ammontare delle vendite. Le principali fasi che caratterizzano il Ciclo di Vita del Prodotto sono le seguenti:

- 1) **Sviluppo:** si tratta di una fase caratterizzata da rischi, incognite e incertezze in quanto prevede di introdurre sul mercato un prodotto nuovo per il quale non c'è ancora richiesta da parte dei consumatori. La domanda deve essere creata e stimolata e il tempo in cui ciò avviene dipende da vari fattori, come ad esempio: il grado di novità del prodotto, la sua complessità, il suo adattamento alle esigenze dei consumatori e la presenza di prodotti sostitutivi. La fase di lancio di nuovi prodotti è caratterizzata da vendite piuttosto basse che crescono molto lentamente; i principali clienti in questa fase sono gli individui maggiormente propensi all'innovazione. Oltre a produrre entrate modeste, questa prima fase richiede molto tempo e costi ingenti: l'obiettivo è quello di promuovere la

conoscibilità del prodotto tra i consumatori. Il fatto che la fase di lancio rappresenti una fonte di incertezza e preoccupazione, spinge le organizzazioni a adottare quella che Levitt chiama la “politica delle mele usate”: si lascia che siano le altre organizzazioni a dare il primo morso alla mela (ovvero ad essere pioniere) e, solo dopo che hanno avuto modo di constatare che l’idea effettivamente funziona, decidono di seguire rapidamente l’esempio del pioniere, dando così il secondo morso alla mela (Levitt, 1965);

- 2) Crescita: anche chiamata “fase del decollo” in quanto la domanda aumenta e si assiste ad un forte incremento delle vendite e dei profitti, anche grazie alla possibilità di beneficiare delle economie di scala. La forte crescita del mercato incentiva i potenziali concorrenti a farsi avanti; generalmente coloro che entrano per primi sono quelli che vantano una “politica delle mele usate” più efficace. Alcuni entrano nel mercato proponendo prodotti esattamente uguali a quello in esame; altri, invece, propongono prodotti migliori per funzioni e *design*. Data la presenza di più produttori, in questa fase, l’organizzazione che ha aperto il mercato deve puntare su attività di *marketing* finalizzate a rafforzare la posizione del prodotto sul mercato e a incentivare la fedeltà dei consumatori nei confronti del *brand* (Levitt, 1965);
- 3) Maturità: un importante segnale che introduce questa fase è la saturazione del mercato. Nella fase di maturità le vendite crescono più lentamente rispetto alla fase precedente ed è in questa fase che raggiungono il punto di massimo, oltre il quale iniziano a decrescere. L’obiettivo in questa fase è mantenere la propria quota di mercato attraverso l’avvio di attività promozionali e pubblicitarie intense. Questa è una fase molto competitiva, pertanto l’organizzazione deve cercare di ottenere un vantaggio competitivo attraverso l’apporto di miglioramenti e di modifiche al prodotto, ma anche attraverso la fidelizzazione dei clienti (Levitt, 1965);
- 4) Declino: il prodotto inizia a perdere attrattività nei confronti dei consumatori e le vendite iniziano a calare. Questa fase potrebbe essere dovuta alla comparsa di nuovi prodotti con migliori prestazioni, alla modifica delle preferenze e delle abitudini di consumo o a cambiamenti dell’ambiente. In questa fase le organizzazioni avviano tutta una serie di tattiche aggressive finalizzate a

ostacolare l'operato dei propri *competitor*. Si assiste ad una riduzione dei prezzi e dei margini e la produzione finisce per concentrarsi in poche mani. Alla fine, per le poche organizzazioni che riescono a sopravvivere, il segreto è quello di contrastare la noia dei consumatori attraverso la rivitalizzazione del prodotto finalizzata a rilanciarlo e ad allungarne la vita (Levitt, 1965).

Classificazione: il *framework* relativo al ciclo di vita del prodotto è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che consente alle organizzazioni, che stanno per lanciare un nuovo prodotto, di prevedere quale potrà essere il suo ciclo di vita. Il presente *framework*, inoltre, aiuta a comprendere quale stadio del ciclo di vita sta attraversando il prodotto e, di conseguenza, consente di individuare la strategia che meglio si adatta alla fase che è in atto. Il vantaggio competitivo, pertanto, deriva dalla capacità di analizzare, innanzitutto, il contesto competitivo e, poi, il livello di sviluppo del prodotto. Il fatto di avere a disposizione un simile modello permette di poter prevedere quali potranno essere i probabili sviluppi futuri e i rischi associati ad essi. Ciò rappresenta un utile presupposto da cui partire per la pianificazione delle proprie mosse strategiche. Lo stesso Levitt afferma che il presente *framework* garantisce un approccio più razionale al processo di pianificazione del prodotto.

4.7 PEST

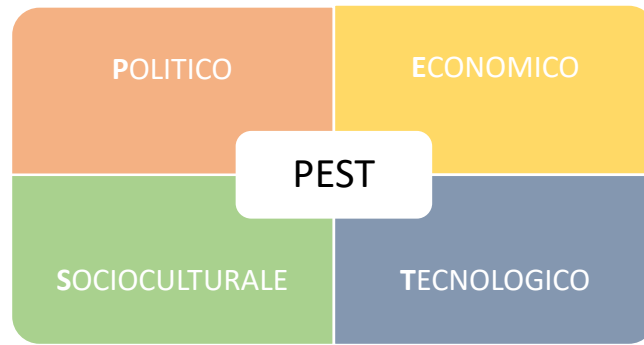


Figura 19: "I quattro ambiti dell'analisi PEST" – Fonte: elaborazione propria

Anno: 1967

Ideatore: Francis Joseph Aguilar

Descrizione: L'introduzione dell'Analisi PEST viene attribuita a Francis Joseph Aguilar che nella sua pubblicazione "*Scanning the Business Environment*" (1967) propose l'acronimo ETPS (*Economic, Technical, Political, Social*) per indicare lo strumento di scansione e analisi dei quattro principali fattori dell'ambiente macroeconomico. Nel corso degli anni l'acronimo è stato cambiato più volte, fino ad arrivare all'acronimo corrente PEST.

L'analisi PEST è uno strumento strategico utilizzato per indagare, scoprire e valutare l'ambiente macroeconomico in cui l'organizzazione opera. I fattori macroeconomici esulano dal controllo e dall'influenza dell'organizzazione, tuttavia è molto importante analizzarli per essere consapevoli delle opportunità e delle minacce derivanti da essi. L'analisi delle influenze Politiche, Economiche, Socioculturali e Tecnologiche consente, pertanto, di individuare le opportunità (*Opportunities - O*) e le minacce (*Threats - T*) utili ai fini dell'analisi SWOT.

Analisi dei quattro ambiti dell'analisi PEST:

- **Politico:** in questo ambito rientrano tutti quei fattori politici che possono avere un impatto sull'organizzazione. Tra questi vi sono: la politica governativa, la politica fiscale, il livello di stabilità politica, la politica estera attuata, la politica commerciale, il livello di burocrazia e di corruzione, la regolamentazione della concorrenza, le leggi in materia di lavoro e tutela dei consumatori, i finanziamenti e le sovvenzioni, ecc. (*GroupMap*);

- **Economico**: tra i fattori economici che possono influire sul successo aziendale vi sono: la crescita economica, le politiche monetarie, il reddito disponibile dei consumatori, il PIL, le condizioni di produzione, il costo del lavoro, l'andamento dei tassi, le variazioni dei tassi di cambio, l'inflazione, la disoccupazione, le variazioni nel reddito pro-capite, ecc. (*GroupMap*);
- **Socioculturale**: in questo ambito rientrano le caratteristiche demografiche (crescita della popolazione e demografia, ceti sociali, aspettativa di vita, dimensione/struttura familiare, immigrazione ed emigrazione, la distribuzione della ricchezza, il livello di istruzione, ecc.) e i valori, i comportamenti, le tendenze e le mentalità (percezione dei generi, religione, abitudini di spesa, ambiente, ecc.) (*GroupMap*);
- **Tecnologico**: la tecnologia può impattare sul modo di produrre, di distribuire e di commercializzare i propri prodotti e servizi. Tra i fattori tecnologici vi sono: la presenza di tecnologie dirompenti, il grado di innovazione, l'accesso alla tecnologia, la regolamentazione della proprietà intellettuale, ecc. (*GroupMap*).

Classificazione: l'Analisi PEST è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di un importante strumento di supporto all'attività di pianificazione: esso permette di scansionare e comprendere l'ambiente macroeconomico che circonda l'organizzazione, evidenziando la presenza di opportunità da sfruttare e di minacce da superare. L'Analisi PEST, infatti, permette di cogliere i cambiamenti che riguardano e riguarderanno il proprio contesto, in modo tale da consentire all'organizzazione di lavorare con il cambiamento e non contro esso. Come prevede l'approccio classico, l'ottenimento del vantaggio competitivo richiede spiccate capacità di analisi, interna ma anche e soprattutto esterna, oltre che di pianificazione.

4.8 Curva di esperienza

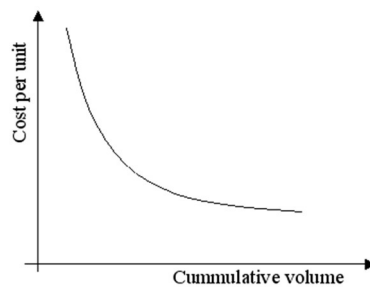


Figura 20: "Curva di Esperienza" - Fonte: Finance & Accounting for Business

Anno: 1968

Ideatore: Bruce Doolin Henderson

Descrizione: la Curva di Esperienza è un concetto ideato nel 1968 da Bruce Doolin Henderson, fondatore di *Boston Consulting Group*, nell'ambito di uno studio condotto su un'azienda *leader* nella produzione di semiconduttori e volto a indagare la relazione esistente tra l'andamento dei costi e la quantità prodotta (Henderson, 1968).

Secondo Henderson (1968) i costi seguono uno schema ben definito, essi sono funzione dell'esperienza di produzione cumulata: maggiore è il volume di produzione cumulata e minore sarà il costo imputabile ad una nuova unità prodotta. In particolare, Henderson (1968) sostiene che, ogniqualvolta la produzione cumulata viene raddoppiata, si assiste ad un calo costante dei costi unitari compreso tra il 20% e il 30%. Sulla base di quanto appena detto, oltre a poter prevedere i propri costi, è possibile stimare anche i costi che devono sostenere i propri concorrenti (Henderson, 1968).

Graficamente, l'asse delle ascisse rappresenta il volume di produzione cumulata e l'asse delle ordinate rappresenta il costo medio unitario del prodotto (il costo unitario di produzione rappresenta il costo che l'organizzazione sostiene per aggiungere valore al prodotto, ma esclude il costo di acquisto dei materiali). Maggiore è l'esperienza di un'organizzazione nel produrre un determinato prodotto e minori saranno i costi che dovrà sostenere per produrlo, pertanto la Curva di Esperienza sarà convessa con pendenza negativa (Henderson, 1968).

La Curva di Esperienza evidenzia come, all'aumentare della quantità cumulativa prodotta, i costi unitari diminuiscono ad un ritmo costante. Tale riduzione continua nel tempo senza limiti ed è costante anche da un settore all'altro (Henderson, 1968).

L'effetto appena descritto, infatti, si riscontra in un ampio spettro di situazioni, tanto da godere di un'applicabilità generale (Henderson, 1968).

Henderson (1968), tuttavia, afferma che la diminuzione dei costi non è una conseguenza automatica dell'incremento dei volumi prodotti. L'esperienza in sé non è sufficiente per spiegare la riduzione dei costi unitari di produzione; quest'ultima, infatti, dipende in modo cruciale dall'abilità del *management* di gestire efficacemente l'esperienza cumulata (Henderson, 1968).

Il concetto di Curva di Esperienza, pertanto, si basa sul presupposto che le organizzazioni crescendo acquisiscono esperienza che, se sfruttata e gestita efficacemente, rappresenta un'opportunità per ridurre i propri costi unitari di produzione (Henderson, 1968).

L'organizzazione che riesce a beneficiare degli effetti derivanti dalla Curva di Esperienza, riesce ad ottenere un importante vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. È molto probabile, pertanto, che, le organizzazioni che detengono una quota di mercato maggiore abbiano un'esperienza di produzione superiore rispetto ai concorrenti. Il fatto di controllare una quota dominante del mercato, a sua volta, consente all'organizzazione di accumulare molto più velocemente preziosa esperienza che si traduce in un vantaggio di costo che si autoalimenta (B. D. Henderson, 1968; M. Reeves, G. Stalk, F. Scognamiglio, 2013).

Classificazione: la Curva di Esperienza è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto, secondo Henderson, l'organizzazione che riesce a beneficiare degli effetti derivanti dalla Curva di Esperienza, riesce ad ottenere un importante vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Si tratta, pertanto, di un vantaggio legato alle dimensioni superiori; vantaggio che, autoalimentandosi, risulta essere sostenibile e, addirittura, migliorabile nel tempo (B. D. Henderson, 1968; M. Reeves, G. Stalk, F. Scognamiglio, 2013).

4.9 Analisi SWOT



Figura 21: "Analisi SWOT" – Fonte: elaborazione propria su Sarsby, A. (2016)

Anno: 1969

Ideatori: Kenneth R. Andrews, Carl Roland Christensen, William D. Guth, Edmund Philip Learned

Descrizione: l'Analisi SWOT è stata descritta per la prima volta nel dettaglio all'interno del libro *"Business Policy: Text and Cases"* (Learned et al., 1969). Si tratta di uno strumento che, in situazioni di complessità, consente di ridurre la quantità di informazioni per migliorare il processo decisionale (Helms & Nixon, 2010).

L'acronimo SWOT sta per *Strengths* (Punti di Forza), *Weaknesses* (Punti di Debolezza), *Opportunities* (Opportunità) e *Threats* (Minacce).

L'analisi SWOT è chiamata anche analisi interna/esterna in quanto mira a esaminare i fattori interni (punti di forza e punti di debolezza) ed esterni (opportunità e minacce) che possono agevolare o ostacolare l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi (Learned et al., 1969).

Fattori Interni: si tratta di quei fattori che l'organizzazione è in grado di controllare.

- Punti di Forza: si tratta di fattori interni positivi per l'organizzazione. Vi rientrano i vantaggi competitivi, le competenze e le risorse chiave, gli elementi distintivi. Tra i punti di forza vi sono pertanto: l'elevata qualità dei prodotti/servizi; i brevetti e i segreti commerciali; il *Know How*; la presenza di personale competente e motivato; la reputazione, il prestigio e la riconoscibilità del *brand*; l'accesso a

risorse naturali; la disponibilità di elevate risorse finanziarie; contratti esclusivi; la quota di mercato; la cultura aziendale; l'efficienza operativa, la solidità patrimoniale e finanziaria, ecc. (Learned et al., 1969; *NetMBA Business Knowledge Center*);

- Punti di Debolezza: sono fattori interni negativi per l'organizzazione. Vi rientrano le limitazioni e gli svantaggi competitivi. Esempi di punti di debolezza possono essere: prodotti e servizi di scarsa qualità; prezzi troppo elevati; eccessiva lunghezza dei tempi di spedizione; debolezza dei rapporti con la clientela; scarsità di risorse; assenteismo e scarsa motivazione del personale; inefficienza dei processi produttivi; debolezza del *brand*, ecc. (Learned et al., 1969; *NetMBA Business Knowledge Center*).

Fattori Esterni: si tratta di quei fattori su cui l'organizzazione non può esercitare il proprio controllo.

- Opportunità: si tratta di fattori esterni positivi per l'organizzazione. L'ambiente esterno può, infatti, fornire vantaggi per l'organizzazione. Tra questi rientrano: opportunità di finanziamento; disponibilità di nuove tecnologie; possibilità di stringere alleanze strategiche; presenza di bisogni o interessi dei consumatori che non sono ancora stati soddisfatti; cambiamenti sociali, l'uscita dal mercato dei propri concorrenti, ecc. (Learned et al., 1969; *NetMBA Business Knowledge Center*);
- Minacce: sono fattori esterni negativi per l'organizzazione. L'ambiente esterno può fornire potenziali pericoli che possono ostacolare l'organizzazione. Tra questi rientrano: la presenza di nuovi concorrenti; l'instabilità politica; l'incertezza dei mercati; l'elevata disoccupazione; l'aumento del prezzo delle materie prime; i cambiamenti delle abitudini di acquisto dei consumatori; pandemie, ecc. (Learned et al., 1969; *NetMBA Business Knowledge Center*).

I risultati ottenuti attraverso l'Analisi SWOT possono essere implementati utilizzando le tecniche della "Combinazione" e della "Conversione". La prima prevede di combinare i punti di forza e di debolezza con le opportunità e le minacce, con la conseguente creazione di una matrice (Sarsby, 2016).

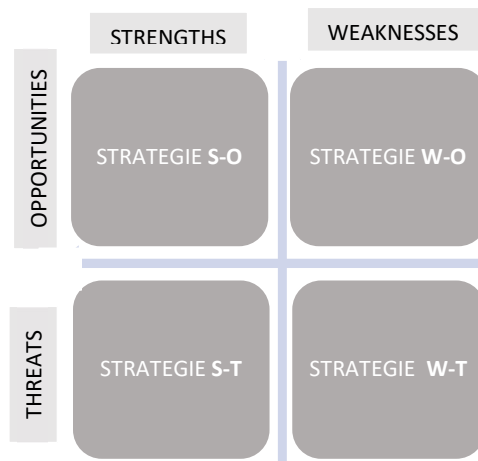


Figura 22: "Quattro tipologie di strategie" – Fonte: elaborazione propria su Sarsby, A. (2016)

Dalla combinazione dei fattori interni con quelli esterni emergono quattro tipologie di strategie aziendali:

- Strategie Strengths-Opportunities (S-O): sono strategie che prevedono di utilizzare i propri punti di forza per sfruttare al massimo le opportunità derivanti dall'esterno;
- Strategie Weaknesses-Opportunities (W-O): sono strategie che prevedono di sfruttare le opportunità derivanti dall'esterno per migliorare i propri punti di debolezza;
- Strategie Strengths-Threats (S-T): sono strategie che prevedono di utilizzare i propri punti di forza per neutralizzare o minimizzare le minacce derivanti dall'esterno;
- Strategie Weaknesses-Threats (W-T): sono strategie mirate a preservare i propri punti deboli da eventuali minacce da parte dei propri concorrenti.

La tecnica della conversione, invece, prevede di tramutare i fattori negativi in fattori positivi. Più precisamente, i punti di debolezza possono essere convertiti in punti di forza e le minacce trasformate in opportunità (Sarsby, 2016).

Classificazione: l'Analisi SWOT è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che consente di raccogliere tutta una serie di informazioni che aiutano l'organizzazione ad acquisire maggiore consapevolezza sulla propria situazione interna ed esterna, con la conseguente possibilità di spingerla a far leva sui propri punti di forza, a correggere i propri punti di debolezza, a sfruttare le opportunità e a neutralizzare le

minacce. Si tratta di uno strumento immediato e semplice da comprendere; esso rappresenta un utile punto di partenza per la pianificazione strategica (Helms & Nixon, 2010).

4.10 Matrice BCG

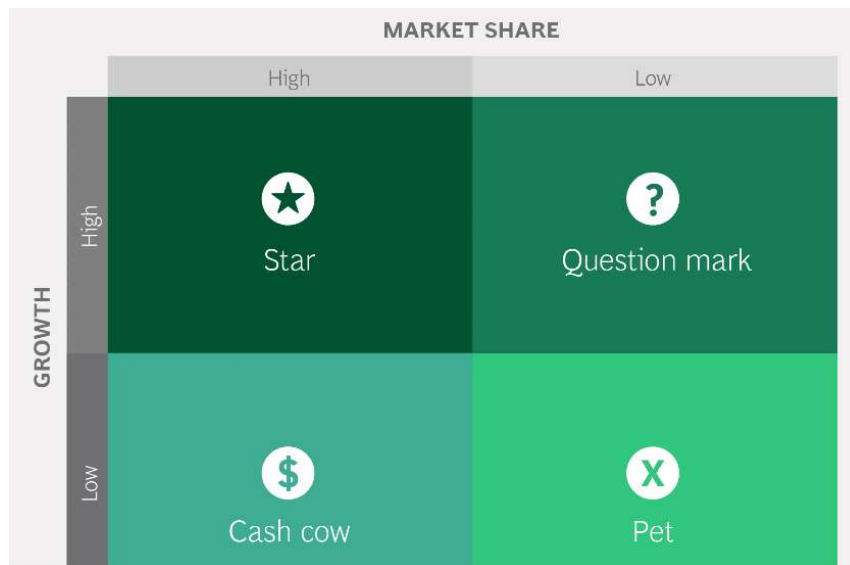


Figura 23: "BCG Matrix" - Fonte: Boston Consulting Group "What is the Growth Share Matrix?"

Anno: 1970

Ideatore: Bruce Doolin Henderson

Descrizione: la Matrice BGC è stata ideata nel 1970 da Bruce Doolin Henderson, fondatore di *Boston Consulting Group*. Si tratta di uno strumento di analisi utile per la gestione del portafoglio prodotti e per la comprensione della migliore allocazione delle risorse disponibili. Secondo Henderson quando un'organizzazione decide dove investire deve considerare due fattori cruciali: la competitività aziendale e l'attrattività del mercato.

Alla base dei suddetti fattori vi sono i due *driver* che rappresentano gli assi della matrice: l'asse orizzontale rappresenta la quota di mercato relativa, mentre l'asse verticale indica il tasso di crescita. La Matrice BCG, pertanto, si compone di quattro quadranti risultanti dalla combinazione della quota di mercato relativa (alta o bassa) con il tasso di crescita (alto o basso). Ciascuna cella è identificata da un determinato simbolo (*Star*, *Question Mark*, *Cash Cow*, *Pet*) che ne indica il differente livello di redditività (Henderson, 1970).

- **Stars:** si tratta di quei prodotti che detengono un'alta quota di mercato relativa e che sono venduti in mercati caratterizzati da un elevato tasso di crescita. I prodotti che rientrano in questa categoria sono prodotti *leader* di mercato che, trovandosi in un mercato in espansione in cui la concorrenza è forte, necessitano di elevati investimenti per poter crescere e preservare la propria posizione di

mercato e il proprio vantaggio competitivo. Se da una parte i prodotti “Stars” richiedono investimenti significativi, dall’altra generano elevati ritorni. Quando si riduce il tasso di crescita del mercato, quest’ultimo diventa meno attrattivo per i concorrenti e, quindi, diminuiscono anche gli investimenti necessari per sostenere il prodotto. Esso, pertanto, si sposta dal quadrante delle “Stars” a quello delle “Cash Cows”, ovvero delle “vacche da soldi”, diventando fonte di stabilità, sicurezza ed elevati flussi di cassa (Henderson, 1970; *Corporate Finance Institute “BCG Matrix”*).

- Question Marks: si tratta di quei prodotti che detengono una bassa quota di mercato relativa e che sono venduti in mercati caratterizzati da un elevato tasso di crescita. I prodotti che rientrano in questo quadrante sono, appunto, delle incognite in quanto sono inseriti in mercati in espansione, quindi molto attrattivi, ma la loro quota di mercato relativa è trascurabile. Si tratta di prodotti che richiedono molto più denaro di quello che possono generare. L’obiettivo dell’organizzazione è spingere il prodotto verso il quadrante delle “Stars”; tuttavia, per riuscire ad acquisire una quota sempre maggiore di mercato, sono indispensabili ingenti investimenti che, generalmente, avvengono utilizzando i flussi di cassa generati dai prodotti “Cash Cows”. Potrebbe accadere, tuttavia, che il prodotto non riesca a diventare leader di mercato (e quindi a spostarsi nel quadrante delle “Stars”), in questo caso, quando il tasso di crescita del mercato si riduce, esso finisce per diventare un prodotto “Pet” (Henderson, 1970; *Corporate Finance Institute “BCG Matrix”*).
- Cash Cows: si tratta di quei prodotti che detengono un’alta quota di mercato relativa e che sono venduti in mercati caratterizzati da un basso tasso di crescita. I prodotti che appartengono a questa categoria, essendo *leader* in un mercato poco attrattivo con un tasso di crescita basso, non necessitano di grossi investimenti per mantenere la propria posizione e, contemporaneamente, generano elevati ritorni. Essi prendono il nome di “vacche da soldi” in quanto sono prodotti che vengono “munti”, così da utilizzare le risorse derivanti da essi per il finanziamento dei prodotti rientranti nei quadranti “Stars” e “Question Marks” (Henderson, 1970; *Corporate Finance Institute “BCG Matrix”*).

- Pets: si tratta di quei prodotti che detengono una bassa quota di mercato relativa e che sono venduti in mercati caratterizzati da un basso tasso di crescita. I modesti profitti derivanti da questi prodotti devono essere reinvestiti con l'obiettivo di mantenere la quota di mercato. Si tratta di prodotti che, vivendo generalmente in pareggio, tendono ad essere gradualmente eliminati. Questa eventualità, tuttavia, viene meno se il prodotto "Pet" è complementare a uno o più prodotti esistenti, oppure se risulta utile per offrire alla clientela un'ampia gamma di prodotti tra cui poter scegliere (Henderson, 1970; *Corporate Finance Institute "BCG Matrix"*).

Secondo Henderson il portafoglio ideale dovrebbe essere composto, contemporaneamente, da prodotti con tassi di crescita diversi e con differenti quote di mercato relative. Quanto appena detto dipende dal fatto che, da una parte, i prodotti venduti in mercati caratterizzati da bassi tassi di crescita richiedono limitati investimenti e generano elevati flussi di cassa e, dall'altra, i prodotti venduti in mercati caratterizzati da elevati tassi di crescita necessitano di elevate risorse per mantenere la propria posizione in un contesto così competitivo (Henderson, 1970).

Il fatto di possedere un portafoglio equilibrato e diversificato rappresenta, pertanto, un requisito essenziale per riuscire a utilizzare i propri punti di forza con lo scopo di sfruttare al meglio le opportunità di crescita (Henderson, 1970).

A tal proposito Henderson afferma che un portafoglio, per essere ben bilanciato, dovrebbe possedere:

- ❖ Prodotti Stars che, attraverso l'ampia quota di mercato e l'elevato tasso di crescita, garantiscono la crescita futura (Henderson, 1970);
- ❖ Prodotti Cash Cows che assicurano le risorse necessarie per la crescita futura (Henderson, 1970).;
- ❖ Prodotti Question Marks da trasformare in prodotti stars grazie alle risorse ottenute dai prodotti *Cash Cows* (Henderson, 1970).

Come si può notare e alla luce di quanto detto in precedenza, i prodotti *Pets* non sono necessari e non andrebbero inclusi all'interno del proprio portafoglio prodotti (Henderson, 1970).

Classificazione: la Matrice BCG è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione. Si tratta di uno strumento utile nella fase di pianificazione in quanto, attraverso l'analisi della struttura del portafoglio prodotti e la conseguente comprensione di eventuali criticità, consente di capire quale sia la migliore allocazione delle risorse disponibili.

4.11 Framework strategico di Andrews

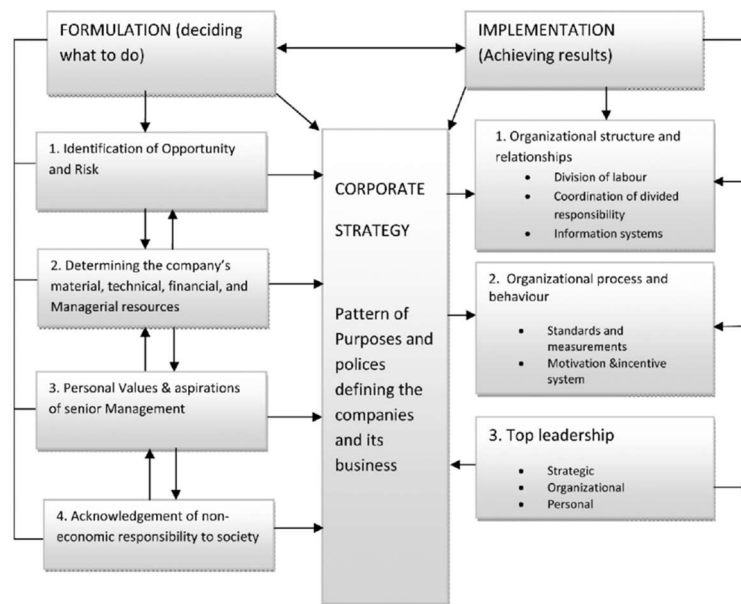


Figura 24: "Framework strategico di Andrews" - Fonte: Adzobu N.Y.A. (2014)

Anno: 1971

Ideatore: Kenneth Richmond Andrews

Descrizione: il modello proposto da Kenneth Richmond Andrews nel libro *"The Concept of Corporate Strategy"* del 1971, poi aggiornato e revisionato nel 1980, evidenzia come la strategia aziendale sia il risultato di un processo che si compone di due fasi tra loro connesse e bidirezionali: la prima è la fase di formulazione con la quale si stabilisce cosa si intende fare; la seconda è la fase di implementazione con cui si raggiungono i risultati (Andrews, 1971).

La strategia aziendale secondo Andrews (1971) è ciò che definisce l'organizzazione e il suo *business*. Essa deve essere intesa quale *"modello delle decisioni in un'organizzazione che determina e rivela i suoi obiettivi, scopi o traguardi, produce le principali politiche e piani necessari per il raggiungimento di tali obiettivi e definisce la gamma di attività che l'organizzazione deve perseguire, il tipo di organizzazione economica e umana che è o intende essere e la natura del contributo economico e non economico che intende fornire ai suoi azionisti, dipendenti, clienti e comunità"* (Andrews, *"The Concept of Corporate Strategy – Revised Edition"*, Irwin, 1980, p.18-19). Secondo Andrews la strategia ricopre un ruolo fondamentale in quanto guida lo sviluppo aziendale e consente di raggiungere i risultati desiderati; di fronte ad un contesto sempre più dinamico, inoltre, Andrews

sostiene che la strategia deve essere in continua evoluzione, così da consentire all'organizzazione di essere reattiva e di saper rispondere tempestivamente ai cambiamenti (Andrews, 1971; 1980).

La formulazione della strategia aziendale, come si evince dal modello sopra riportato, è un processo che prevede le seguenti fasi: 1) individuare i rischi e le opportunità che caratterizzano il mercato; 2) identificare le risorse materiali, tecniche, finanziarie e manageriali che l'organizzazione possiede; 3) indagare i valori e le aspirazioni personali dell'alta dirigenza; 4) riconoscere la responsabilità non economica che l'organizzazione ha nei confronti della società (Andrews, 1971).

L'implementazione della strategia aziendale, invece, è un processo che si articola nelle seguenti attività: 1) progettare la struttura organizzativa e le relazioni (divisione del lavoro, coordinamento delle responsabilità ripartite; gestione dei sistemi informativi); 2) gestire i processi organizzativi e i comportamenti (sistema di motivazione, incentivi e controlli; misurazioni delle prestazioni); 3) riconoscere il ruolo che le capacità strategiche, organizzative e personali hanno sulla *leadership* necessaria per realizzare la strategia (Andrews, 1971).

Come anticipato, Andrews afferma che la formulazione e l'implementazione sono due processi interconnessi e bidirezionali: il primo non termina con il secondo anzi, una volta che la strategia aziendale è stata implementata, se il risultato raggiunto dovesse divergere da quello desiderato, dovrebbe aprirsi una fase di riformulazione della strategia con l'obiettivo di colmare il *gap* rilevato (Andrews, 1971).

Classificazione: il modello proposto da Andrews è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di un *framework* che evidenzia l'importanza di formulare e implementare una strategia aziendale solida che consenta all'organizzazione di perseguire i propri obiettivi. Se i risultati raggiunti non coincidono con quelli sperati, si deve aprire un nuovo processo di formulazione della strategia funzionale a colmare il divario emerso. Si tratta, pertanto, di uno strumento basato sull'approccio strategico classico che ben evidenzia l'importanza connessa alla fase di pianificazione strategica e alla, conseguente, fase di corretta esecuzione della strategia definita.

4.12 Effetto regina rossa



Figura 25: "The Red Queen" - Fonte: Read, Seen, Heard "The Red Queen by Sir John Tenniel from Lewis Carroll's Through the Looking Glass (1871)"

Anno: 1973

Ideatore: Leigh Maiorana Van Valen

Descrizione: il biologo Leigh Maiorana Van Valen nel 1973 introdusse il cosiddetto "effetto Regina Rossa" ispirandosi alla conversazione, tra la Regina Rossa e Alice, descritta nel romanzo "Attraverso lo specchio e quel che Alice vi trovò" di Lewis Carroll (1871). Alice ad un certo punto realizza che, nonostante stia correndo il più veloce possibile, in realtà non sta andando da nessuna parte. La Regina Rossa le fa notare che, siccome ci vuole tutta la velocità di cui dispone per rimanere nello stesso posto, se vuole spostarsi e riuscire ad andare da qualche altra parte deve correre almeno due volte più veloce di quello che sta facendo.

Van Valen, sulla base di questa significativa conversazione descritta all'interno del libro, ha deciso di denominare "effetto Regina Rossa" la sua teoria che, appunto, prevede che per riuscire a "sopravvivere" all'interno di un contesto competitivo sia indispensabile "correre", ovvero evolversi per adattarsi continuamente all'ambiente di riferimento. Da ciò ne consegue che se non si fa nulla si finisce per essere sorpassati e solo se si "corre" si riesce a mantenere la propria posizione.

La teoria proposta, applicata ad un contesto competitivo di *business*, si basa sul presupposto che i risultati raggiunti dalle aziende dipendono dalla corrispondenza o dal superamento delle azioni dei rivali (Derfus *et al.*, 2008). In altre parole, quando un'organizzazione adotta azioni innovative che le consentono di migliorare le proprie

performance, si assiste ad un corrispondente peggioramento delle prestazioni dei propri *competitor* (Derfus *et al.*, 2008). L'unico modo che questi ultimi hanno per riuscire a mantenere la propria posizione rispetto agli altri è quello di intraprendere, a loro volta, azioni migliorative (Derfus *et al.*, 2008). Alla luce di quanto appena detto, tutte le aziende appartenenti ad un determinato settore sono indotte a "correre" il più velocemente possibile solo per stare "ferme" rispetto ai propri concorrenti (Derfus *et al.*, 2008).

Le organizzazioni, inserite in un contesto competitivo, sono costantemente portate a cercare di implementare la propria competitività. Quando un'organizzazione adotta un'innovazione, con l'obiettivo di riuscire a distinguersi dai propri *competitor*, dà un impulso al cambiamento generando disequilibrio all'interno del contesto di riferimento. Le altre aziende percepiscono questa mossa come una minaccia e, per non restare indietro, iniziano ad apportare miglioramenti incrementali che consentono loro di mantenere la propria posizione (Barnett, 2008).

La concorrenza, pertanto, alimenta questo processo co-evolutivo in cui le aziende analizzano le mosse dei *competitor* e le implementano attraverso l'apporto di miglioramenti incrementali in risposta. Si dà il via, pertanto, ad un susseguirsi di risposte evolutive reciproche, che fanno sì che il vantaggio competitivo sia inevitabilmente solo temporaneo (Delacour & Liarte, 2012).

Secondo Baumol (2004) l'effetto Regina Rossa è il più potente meccanismo in grado di guidare lo sviluppo economico di una società capitalista. L'effetto qui esaminato, infatti, spinge le aziende a "rincorrersi", migliorarsi e innovarsi di continuo per preservare e implementare la propria competitività (Baumol, 2004).

Classificazione: l'effetto Regina Rossa è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si ritiene che il presente *framework* sia più vicino all'approccio adattivo: l'effetto Regina Rossa non presuppone un ambiente stabile in cui il vantaggio competitivo deriva dall'essere i "più grandi" e può essere facilmente sostenuto nel tempo, bensì sottende un contesto dinamico in cui la competizione innesca e alimenta un processo di coevoluzione che vede le organizzazioni coinvolte rincorrersi, migliorarsi e innovarsi di continuo per cercare di preservare e implementare la propria competitività. In un contesto come quello qui descritto, in cui il vantaggio competitivo

può essere solo temporaneo, più che essere “grandi” è necessario essere “veloci” e “correre” senza fermarsi mai.

4.13 Profit Impact of Market Strategies (PIMS)

Anno: 1974

Ideatori: Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell, Donald F. Heany

Descrizione: le origini del PIMS sono da attribuire ad un progetto che coinvolse *General Electric* a partire dagli anni 60'. Dopo aver osservato che differenti unità di *business* presentavano diversi livelli di redditività, venne avviato uno studio empirico interno volto a determinare quali fattori della strategia di mercato influissero maggiormente sui profitti contabili (Rubén-Martín Mosqueda Almanza, Cynthia Montaudon Tomas, 2011). Nel 1972 il progetto venne trasferito al *Marketing Science Institute*, un'organizzazione no-profit di ricerca associata all'*Harvard Business School*, che lo implementò estendendolo ad altre organizzazioni (*PIMS Associates*).

Nel 1974 Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell e Donald F. Heany pubblicarono sull'*Harvard Business Review* l'articolo "*Impact of Strategic Planning on Profit Performance*" in cui, attraverso l'analisi di 57 organizzazioni nordamericane e 620 diverse unità di *business*, cercarono di indagare la relazione esistente tra pianificazione strategica e andamento dei profitti. Il presente articolo, assumendo il ROI (*Return On Investment*) quale misura del successo aziendale, si prefissò l'obiettivo di indagare i fattori in grado di spiegarne e prevederne le variazioni. Dal presente articolo è emerso che i principali fattori che influenzano il ritorno sugli investimenti sono: la quota di mercato, l'intensità degli investimenti e i fattori aziendali. In particolare, è emerso che l'80% delle variazioni dei profitti dipende da 37 fattori analizzati, quali: quota di mercato, spesa totale per *marketing*, spesa totale per ricerca e sviluppo, intensità degli investimenti, qualità dei prodotti, ecc. (Shoeffler et al., 1974).

Alla base del PIMS vi è, pertanto, la volontà di fornire tutta una serie di dati e informazioni che consentano di intuire l'andamento futuro dei profitti relativi a differenti tipologie di *business* sotto diverse condizioni competitive (Shoeffler et al., 1974).

Nel 1975 il PIMS è stato rilevato da *Strategic Planning Institute* (SPI) che ha continuato a implementare e sviluppare la raccolta dati.

Il PIMS è una banca dati in continua espansione. Raccoglie i dati relativi a migliaia di unità di *business* e, per ciascuna di esse, considera 500 variabili. Le organizzazioni che vi

partecipano forniscono dati finanziari e informazioni relative a clienti, mercati, concorrenti e operazioni a livello di unità di *business*.

La banca dati è organizzata suddividendo le unità di *business* in otto categorie, in base alla tipologia di produzione: beni di consumo durevoli; beni di consumo non durevoli; beni strumentali; materie prime; componenti; forniture; distributori all'ingrosso e al dettaglio; fornitori di servizi (*PIMS Associates*).

Il PIMS è uno strumento che utilizza dati empirici per determinare quali scelte di *business* fanno la differenza tra successo e fallimento. La sua funzione principale è quella di mettere in luce la relazione tra le decisioni strategiche e i risultati conseguiti. Il PIMS, pertanto, è uno strumento che può essere utilizzato per: migliorare le *performance* aziendali, rivedere e migliorare la propria strategia, valutare la fattibilità e la convenienza di nuove iniziative e, cosa non meno importante, migliorare il valore per il cliente (*Reference for Business*).

Classificazione: il PIMS è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto il *database* PIMS è uno strumento di supporto all'attività di pianificazione: esso consente di fare tesoro delle esperienze relative alle migliaia di organizzazioni inserite al suo interno, aiutando a comprendere quali tipi di strategie funzionano meglio in un determinato contesto. Il presente strumento, inoltre, consente esaminare l'effetto interattivo delle variabili considerate riuscendo a ottenere informazioni circa l'impatto potenziale di un determinato effetto.

4.14 Opzioni reali

Anno: 1976

Ideatori: John C. Cox, Stephen A. Ross

Descrizione: l'approccio delle opzioni reali viene definito da Schwartz come *"un'estensione della teoria delle opzioni finanziarie a opzioni su attività reali, non finanziarie"* (E. Schwartz, *"The Real Options Approach to Valuation: Challenges and Opportunities"*, Latin American Journal of Economics, Vol. 50, No. 3, Nov. 2013, p. 163).

Si parla di attività reali perché questa tipologia di opzioni si riferisce a progetti che coinvolgono attività tangibili, materiali e non strumenti finanziari.

Le opzioni reali consentono di poter valutare e analizzare più opportunità di *business*, così da scegliere in modo consapevole l'alternativa migliore. In particolare, le opzioni reali offrono l'opportunità di differire da una o più scelte fatte, nel momento in cui emergono nuove informazioni (F. Pressacco – Treccani, Dizionario di Economia e Finanza - 2012).

Le principali opzioni reali riguardano le possibilità di espandere, contrarre, abbandonare, posticipare o sospendere temporaneamente un determinato progetto di investimento.

Nel 1976 John C. Cox, Stephen A. Ross pubblicarono *"The valuation of options for alternative stochastic processes"* in cui analizzarono i principali problemi relativi ai metodi di valutazione delle opzioni e proposero una nuova tecnica per la loro soluzione. Per quantificare il valore delle opzioni reali, generalmente, come punto di partenza si utilizza il metodo del Valore Attuale Netto (VAN). Più precisamente, il valore dell'opzione reale è dato dalla differenza tra il VAN del progetto nel caso in cui viene esercitata l'opzione e il VAN del progetto senza esercizio di opzione. Il VAN è dato dalla somma dei flussi di cassa che ci si attende verranno generati dal progetto in futuro, attualizzati per il tasso di sconto aggiustato per il rischio, al netto dell'investimento iniziale necessario per avviare il progetto.

Vi sono, tuttavia, due elementi che rendono il metodo del VAN inappropriato per valutare le opzioni reali: in primo luogo è un metodo che assume che le decisioni aziendali siano fisse e, pertanto, non prevede la possibilità di gestire il progetto con flessibilità, compiendo decisioni anche dopo che il progetto è stato avviato; in secondo

luogo, quando il progetto prevede l'esercizio di un'opzione, si rivela piuttosto difficile riuscire a determinare un adeguato tasso di sconto (E. Schwartz, 2013).

Alla luce di ciò, è opportuno impiegare il metodo del VAN limitatamente alla valutazione di progetti poco flessibili, per i quali non è stata esercitata alcuna opzione (R.A. Brealey, S.C. Myers, F. Allen, 2008).

Data l'inadeguatezza del VAN nel riuscire a cogliere il valore delle opzioni reali, è opportuno utilizzare altre metodologie per condurre la valutazione. In particolare, data la similarità tra opzioni reali e opzioni finanziarie è possibile fare riferimento a tecniche solitamente utilizzate in ambito finanziario (R.A. Brealey, S.C. Myers, F. Allen, 2008).

Più precisamente, il modello di Black-Scholes, introdotto nel 1973 e noto per essere il primo modello di valutazione delle opzioni ad essere ampiamente utilizzato, viene spesso impiegato per valutare le opzioni di espansione; mentre per le altre opzioni solitamente viene utilizzato il modello binomiale proposto da Cox, Ross e Rubinstein nel 1979 con l'obiettivo di fornire una versione semplificata della formula di Black & Scholes (R.A. Brealey, S.C. Myers, F. Allen, 2008). A differenza del primo che adotta un approccio legato al tempo continuo, infatti, il modello binomiale lavora nel discreto.

Infine, un altro approccio spesso utilizzato è la simulazione Montecarlo che genera una serie di possibili risultati e ne attribuisce, sulla base di calcoli matematici, le relative probabilità (A. Hayes, 2021).

Classificazione: le opzioni reali sono classificate all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Il fatto che si tratti di strumenti flessibili che si rivelano particolarmente utili da impiegare quando l'ambiente economico e il contesto competitivo sono molto volatili, incerti, instabili e, dunque, difficilmente prevedibili, rende le opzioni reali più vicine all'approccio adattivo. Le opzioni reali, infatti, permettono di gestire gli investimenti strategici, in contesti di incertezza, in modo flessibile. Attraverso l'analisi del valore delle opzioni reali è possibile giungere ad una stima del costo opportunità di continuare, abbandonare, espandere, contrarre, posticipare o sospendere un progetto di investimento, così da poter assumere la decisione migliore in termini di profittabilità e crescita.

4.15 Regola del tre e del quattro

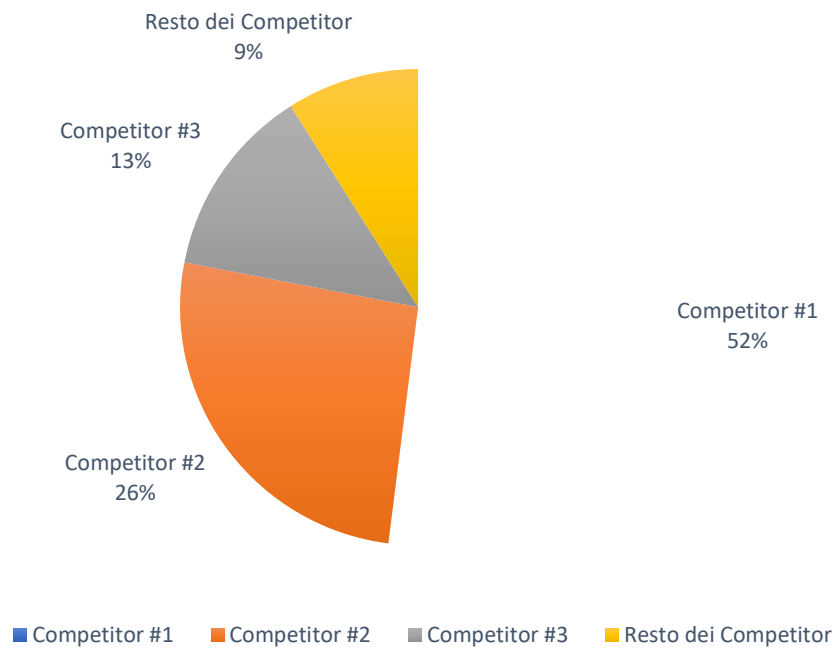


Figura 26: "Diagramma a torta raffigurante la Regola del Tre e del Quattro" – Fonte: elaborazione propria su Business Strategy Hub

Anno: 1976

Ideatore: Bruce Doolin Henderson

Descrizione: la "Regola del Tre e del Quattro" è stata ideata da Bruce Doolin Henderson, fondatore di *Boston Consulting Group*, nel 1976.

Alla base dello strumento vi è la volontà di indagare l'evoluzione che coinvolge la struttura e la *leadership* di settore (Reeves, Deimler, Stalk & Scognamiglio, 2012). Henderson, infatti, afferma che "un mercato stabile e competitivo non ha mai più di tre competitor significativi, il più grande dei quali non detiene più di quattro volte la quota di mercato del più piccolo" (B.D. Henderson, "The Rule of Three and Four", BCG, 1976). Henderson aggiunge che la struttura del settore raggiunge l'equilibrio quando le quote di mercato delle tre aziende più significative, di cui si è detto, rispettano il rapporto 4:2:1 (Henderson, 1976; Reeves, Deimler, Stalk & Scognamiglio, 2012).

Per giungere a questa conclusione il fondatore di BCG è partito da due presupposti: da una parte, Henderson ritiene, in modo empirico, che quando la quota di mercato di due organizzazioni qualsiasi raggiunge il rapporto 2:1 si è in corrispondenza del punto di equilibrio in quanto nessuna delle due giudica conveniente e pratico procedere ad un

aumento/riduzione della propria quota; dall'altra, Henderson sostiene che, sulla base del concetto di Curva di Esperienza da lui sviluppato nel 1968, qualsiasi organizzazione che detiene una quota di mercato inferiore a un quarto della quota detenuta dall'organizzazione maggiore non può ritenersi un "concorrente effettivo". L'effetto "Curva di Esperienza", infatti, prevede che il costo sia funzione della quota di mercato: maggiore è quest'ultima, superiore sarà l'esperienza cumulata e, di conseguenza, minori saranno i costi unitari. Quando l'organizzazione *leader* di mercato detiene una quota di mercato più di 4 volte superiore a quella del concorrente più piccolo, beneficia di un differenziale di costo tale da scoraggiare il concorrente più piccolo a effettuare ulteriori investimenti e sforzi per competere (Henderson, 1976). Per quanto riguarda il rapporto 2:1 Henderson sostiene che anch'esso sembra adattarsi all'effetto di Curva di Esperienza, in quanto all'aumentare della differenza di quote di mercato si riduce il beneficio, per il *leader*, di aumentare ulteriormente la propria quota in quanto una riduzione del prezzo costa di più e il potenziale guadagno è minore (Henderson, 1976). Le due condizioni appena descritte fanno sì che si crei una classifica in cui: 1) la quota di mercato di ciascun concorrente è pari alla metà di quella del concorrente che lo precede per grandezza; 2) l'organizzazione più piccola detiene una quota di mercato non inferiore a un quarto della quota di mercato dell'organizzazione più grande.

Henderson giunge alla conclusione che *"matematicamente è impossibile soddisfare entrambe le condizioni con più di tre concorrenti"* (B.D. Henderson, *"The Rule of Three and Four"*, BCG, 1976).

Secondo Henderson, la regola descritta ha le seguenti implicazioni strategiche: se c'è un gran numero di concorrenti e non vi sono controlli sulla concorrenza o vincoli esterni, uno *"shakeout"* è quasi inevitabile. I concorrenti che sopravvivono sono portati a crescere ad una velocità superiore a quella del mercato, così da riuscire a mantenere le loro quote di mercato relative. Gli eventuali concorrenti perdenti, se cercano di crescere, generano flussi di cassa negativi sempre più ampi. Tutti, tranne i due concorrenti principali, si rivelano perdenti e al termine o vengono eliminati o finiscono in una trappola che li porta a reinvestire per sempre. Quando la quota di mercato detenuta è inferiore al 30% del mercato rilevante o alla metà della quota del *leader* di mercato essa può essere qualificata come posizione ad alto rischio (Henderson, 1976).

Il consiglio che Henderson dà è quello di uscire da eventuali settori di mercato in cui non si può essere *leader* per cercare di reinvestire in prodotti e mercati in cui lo si può diventare (Henderson, 1976).

Henderson nell'articolo precisa che, sebbene la regola descritta sia solo un'ipotesi che necessita di essere convalidata da prove rigorose, sembra corrispondere all'allora attuale struttura di un'ampia gamma di settori: turbine a vapore, automobili, alimenti per bambini, bevande analcoliche e aeroplani (Henderson, 1976; Reeves, Deimler, Stalk & Scognamiglio, 2012).

Henderson, tuttavia, al termine dell'articolo afferma che la regola analizzata non è semplice da applicare in quanto presuppone che si possa dare una definizione accurata di mercato rilevante (Henderson, 1976).

Classificazione: la "Regola del Tre e del Quattro" è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che consente di comprendere l'evoluzione che interessa la struttura e la *leadership* di un determinato settore in condizioni di stabilità. La "Regola del Tre e del Quattro", inoltre, lega il successo delle organizzazioni alla capacità di essere "grandi" ("*be big*"), coerentemente con l'idea di base dell'approccio classico.

4.16 Cinque forze competitive

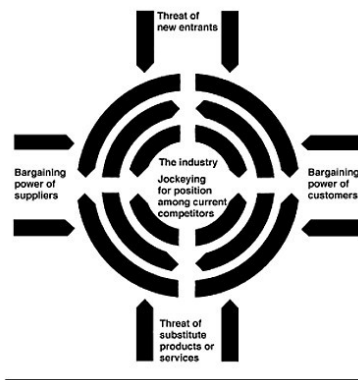


Figura 27: “Le forze che governano la competizione in un settore” – Porter M.E. (1979)

Anno: 1979

Ideatore: Michael Eugene Porter

Descrizione: Michael Eugene Porter nel 1979 pubblicò sull’Harvard Business Review l’articolo “*How Competitive Forces Shape Strategy*” in cui introdusse il modello delle cinque forze competitive.

Secondo Porter lo stato della concorrenza di un determinato settore dipende da cinque forze competitive che, attraverso la forza collettiva esercitata, sono in grado di determinare il profitto potenziale del settore stesso. Più precisamente, la forza o le forze più forti del settore considerato ne determinano la redditività, pertanto la loro analisi e comprensione si rivela cruciale nella formulazione della strategia (Porter, 1979).

Nei settori definiti “perfettamente competitivi” le prospettive legate alla redditività a lungo termine sono tutt’altro che rosee. Si tratta, infatti, di settori in cui è molto facile entrare e in cui la corsa per riuscire ad ottenere la posizione migliore è sfrenata. Si giunge, pertanto, alla conclusione che quanto più deboli sono le forze competitive, tanto maggiore sarà la possibilità di riuscire a conseguire risultati superiori (Porter, 1979).

Porter sostiene che affrontare la concorrenza rappresenta l’essenza della formulazione della strategia. La comprensione delle forze competitive rappresenta un importante presupposto che consente di definire un programma strategico d’azione efficace. L’obiettivo è quello di trovare una posizione, all’interno del settore, che consenta di difendersi al meglio da queste forze competitive o che permetta di poterle influenzare a proprio favore (Porter, 1979).

Si analizzano ora le singole forze competitive:

- Minaccia legata a nuovi entranti che potenzialmente potrebbero entrare nel settore. La gravità di questa minaccia dipende dalla presenza di barriere all'ingresso (economie di scala, differenziazione dei prodotti, requisiti di capitale, svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione, accesso ai canali di distribuzione, politica governativa) e dalla reazione che il nuovo entrante si aspetta avranno i concorrenti esistenti (Porter, 1979);
- Potere contrattuale dei fornitori, ovvero la capacità di imporre condizioni contrattuali più favorevoli ad essi (aumentare il prezzo, ridurre la qualità dei beni e servizi offerti, ecc.). Secondo Porter un gruppo di fornitori è potente se: è dominato da poche società; il prodotto è unico o quanto meno differenziato; esistono costi di riconversione; esiste la minaccia credibile che i fornitori possano integrarsi a valle, ecc. (Porter, 1979);
- Potere contrattuale dei clienti, ovvero la capacità di imporre condizioni contrattuali più favorevoli ad essi (forzare i prezzi al ribasso, esigere prodotti e servizi di qualità superiore, ecc.). Secondo Porter un gruppo di clienti è potente se: è concentrato o acquista grandi volumi; i prodotti acquistati sono *standard*, non differenziati; esiste la minaccia credibile che i clienti possano integrarsi a monte; non vi sono costi di riconversione; la qualità dei prodotti acquistati dai clienti non è molto influenzata dal prodotto del settore (Porter, 1979);
- Minaccia legata a prodotti o servizi sostitutivi competitivi e a basso costo che riducono la redditività del settore. La minaccia è maggiore quando: non vi sono costi di riconversione; esistono prodotti stretti sostituti; esiste un buon rapporto qualità-prezzo dei prodotti sostitutivi (Porter, 1979);
- Rivalità tra concorrenti esistenti. Si tratta del principale fattore strutturale che incide sulla redditività e sull'attrattività del settore. La rivalità intensa è correlata ad una serie di fattori: i concorrenti sono numerosi e sono simili per dimensione e potenza; i prodotti non sono differenziati e non vi sono costi di riconversione; esistono barriere all'uscita; i costi fissi sono elevati; i concorrenti sono diversi fra loro per strategia, origine e "personalità" (Porter, 1979).

Porter afferma che, dopo aver adeguatamente valutato le forze che influenzano la concorrenza all'interno del settore di riferimento, è possibile predisporre un piano d'azione che può basarsi su tre tipologie di approcci strategici (Porter, 1979):

- 1) Posizionare l'organizzazione in modo che le sue capacità le consentano di difendersi al meglio dalla forza competitiva → questo approccio strategico, assumendo la struttura del settore come data, cerca di costruire le migliori difese contro le forze competitive o di trovare quelle posizioni all'interno del settore in cui le forze sono più deboli. Identificando, da una parte, le capacità dell'organizzazione e, dall'altra, le cause delle forze competitive, è possibile individuare le aree in cui l'organizzazione dovrebbe affrontare la concorrenza e quelle in cui, invece, dovrebbe evitarla (Porter, 1979);
- 2) Influenzare l'equilibrio delle forze competitive attraverso specifiche mosse strategiche, migliorando così la posizione dell'organizzazione → rispetto all'approccio precedente qui non ci si limita a difendersi dalle forze competitive, ma si cercano di alterare le cause delle forze stesse. Ne consegue che l'equilibrio delle forze competitive dipende, non solo da fattori esterni, ma anche dal controllo che esercita l'organizzazione (Porter, 1979);
- 3) Anticipare i cambiamenti che possono interessare i fattori sottostanti alle forze → l'obiettivo è quello di sfruttare a proprio favore il cambiamento, riconoscendolo tempestivamente e sviluppando una strategia adeguata prima dei concorrenti (Porter, 1979).

Il modello delle cinque forze competitive ideato da Porter rappresenta un utile strumento per analizzare la concorrenza di un determinato settore e per prevederne la potenziale redditività. Porter, infatti, sostiene che, analizzando singolarmente ciascuna forza competitiva e identificandone le cause sottostanti, è possibile giungere ad una stima del potenziale profitto di un determinato settore (Porter, 1979).

Classificazione: il modello delle cinque forze competitive ideato da Porter è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che presuppone l'analisi delle forze che determinano la competizione all'interno del settore con lo scopo di acquisire preziose informazioni per condurre il processo di pianificazione in modo più consapevole e informato. La comprensione delle forze competitive, infatti, è un presupposto necessario per definire un programma strategico d'azione efficace (Porter, 1979).

4.17 Quattro fasi della strategia

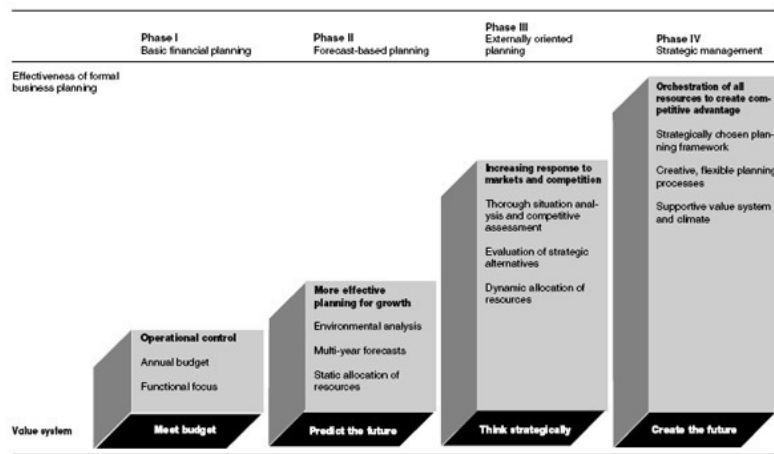


Figura 28 "Quattro fasi nell'evoluzione della pianificazione strategica formale" - Fonte: Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S. (1980)

Anno: 1980

Ideatori: Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, A. Steven Walleck

Descrizione: Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman e A. Steven Walleck nel 1980 pubblicarono sull'Harvard Business Review l'articolo "Strategic Management for Competitive Advantage" in cui analizzarono l'evoluzione dei sistemi di pianificazione. Per condurre tale studio presero in esame grandi organizzazioni in cui la pianificazione formale e il processo decisionale strategico erano tra loro ben intrecciati.

Dallo studio condotto è emerso che, nelle diverse organizzazioni analizzate, la pianificazione strategica formale si evolve lungo linee simili, ma con tassi di progresso variabili (Gluck et al., 1980). In particolare, l'evoluzione della pianificazione strategica formale può essere suddivisa in quattro fasi sequenziali.

- 1) Pianificazione finanziaria di base → le origini del sistema di pianificazione formale si ritrovano nel processo di *budget* annuale che si limita all'aspetto finanziario. In questa prima fase l'obiettivo è sviluppare procedure che consentano di prevedere ricavi, costi e fabbisogno di capitale. Si punta, inoltre, alla progettazione di sistemi informativi che permettono di registrare i risultati raggiunti e di confrontarli con quelli prefissati. In questa prima fase le strategie aziendali, pur essendo potenti, spesso non sono formalizzate. Si tratta, pertanto, di strategie implicite. Non appare necessario predisporre un costoso e complesso apparato di pianificazione quando la comprensione intellettuale e la capacità

imprenditoriale dei *manager* permettono, comunque, di condurre una strategia di qualità (Gluck et al., 1980).

- 2) Pianificazione basata sulle previsioni → il passaggio a questa seconda fase è necessario quando si riscontra un'elevata complessità (ampio numero di prodotti e di mercati serviti, crescenti tecnologie, ecc.) tale da richiedere una formalizzazione più esplicita delle strategie implicitamente sviluppate durante la prima fase. In questa seconda fase la pianificazione si basa su previsioni e, rispetto alla prima fase, analizza un orizzonte temporale più ampio (lungo periodo). Per migliorare il processo si ricorre a strumenti di previsione più sofisticati e avanzati. Questa seconda fase consente di migliorare l'efficacia del processo decisionale strategico in quanto permette di cogliere e valutare le implicazioni a lungo termine delle proprie decisioni. La pianificazione basata sulle previsioni, inoltre, induce ad allocare in modo più efficace le risorse, in quanto si è soggetti al vincolo delle risorse disponibili a lungo termine. Si tratta, tuttavia, di una allocazione statica delle risorse in quanto concentrata sulle capacità attuali piuttosto che sulla ricerca di opportunità. Questa seconda fase permette di condurre analisi sulle tendenze a lungo termine, oltre che definire gli obiettivi che si intendono raggiungere. Il rischio, tuttavia, è che la pianificazione per come è concepita in questa fase si trasformi in una sorta di *routine* meccanica che spinge i *manager* a riprendere il piano presentato l'anno precedente apportando solo poche modifiche (Gluck et al., 1980).
- 3) Pianificazione orientata all'esterno → in un contesto in rapido cambiamento le previsioni di mercato possono diventare obsolete nel giro di poco tempo. Si abbandona, pertanto, la pianificazione basata sulle previsioni per cercare di comprendere e analizzare i fenomeni alla base del cambiamento. In questa terza fase il processo di allocazione delle risorse diventa molto più dinamico e creativo in quanto si cercano nuove opportunità (ad esempio settori più attraenti). In questa fase, inoltre, si cercano nuovi modi per riuscire a identificare e soddisfare i bisogni dei clienti. Per fare questo si adotta un approccio estraneo finalizzato a confrontare, in modo obiettivo, la propria offerta con quella dei concorrenti. Una caratteristica distintiva di questa terza fase è il raggruppamento delle attività tra loro correlate in unità strategiche di *business* (SBU). In virtù di ciò si possono

individuare due differenti livelli strategici: un primo livello è rappresentato dalle decisioni aziendali che riguardano l'organizzazione nel suo complesso e ne determinano la forma e la direzione; il secondo livello riguarda, invece, le decisioni relative alle unità di *business* che operano, pertanto, a livello di singola SBU. Questa terza fase si differenzia dalla seconda in quanto al *top management* vengono fornite più alternative strategiche differenti per rischio, rendimento o obiettivo prioritario da raggiungere. Se da una parte la presenza di più alternative strategiche rappresenta un punto di forza della pianificazione orientata all'esterno, dall'altra può rivelarsi un punto debole quando grava eccessivamente sul *top management* (Gluck et al., 1980).

4) Gestione strategica → in questa fase la pianificazione strategica e la gestione vengono unite in un unico processo. La gestione strategica si caratterizza per la completezza con cui la pianificazione strategica viene collegata al processo decisionale operativo. Per fare ciò è necessario che vi sia:

- ❖ *un framework di pianificazione completo* (Gluck et al., 1980): l'obiettivo è pianificare nel modo più completo possibile. Un'organizzazione gestita strategicamente può sviluppare il proprio processo di pianificazione su cinque livelli di pianificazione distinti, a seconda della complessità aziendale: 1) pianificazione prodotto/mercato; 2) pianificazione delle unità di *business*; 3) pianificazione condivisa delle risorse; 4) pianificazione condivisa delle preoccupazioni; 5) pianificazione a livello aziendale.

- ❖ *un processo di pianificazione che stimola il pensiero imprenditoriale* (Gluck et al., 1980): un altro obiettivo è quello di mantenere il processo di pianificazione flessibile e creativo. Nelle fasi 2 e 3, infatti, la pianificazione strategica rischia di diventare un processo meccanico e superficiale che finisce per demotivare i *manager*. La suddivisione in SBU, ai fini della pianificazione, incentiva un'analisi più approfondita delle singole attività, con la conseguente definizione di una strategia più mirata e di un processo di pianificazione più attento e flessibile. Ciò che rende ulteriormente flessibile e creativo il processo di pianificazione è la volontà di sfidare e stimolare costantemente il pensiero dei *manager* attraverso:

una maggiore acquisizione di consapevolezza sulla concorrenza e sulle strategie definite dai concorrenti; l'invito a concentrarsi su un tema specifico; un maggior incentivo a negoziare gli obiettivi e a sviluppare intuizioni strategiche.

- ❖ *un sistema di valori aziendali che incentiva l'impegno dei manager nella strategia aziendale* (Gluck et al., 1980): nelle organizzazioni gestite strategicamente si riscontrano i seguenti temi comuni: il lavoro di squadra; la spinta imprenditoriale; una comunicazione aperta; l'impegno condiviso per creare il proprio futuro.

Lo studio condotto ha rivelato come gran parte dei sistemi di pianificazione strategica attraversino quattro specifiche fasi evolutive: la pianificazione finanziaria di base, la pianificazione basata sulle previsioni, la pianificazione orientata all'esterno e, infine, la gestione strategica. In particolare, quest'ultima fase evolutiva è stata analizzata con maggiore interesse in quanto l'integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il processo decisionale fa sì che le decisioni che determinano la strategia vengano prese all'interno di un processo di pianificazione formale. Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman e A. Steven Walleck concludono che la gestione strategica promuove e incentiva il successo aziendale a lungo termine.

Classificazione: il *framework* relativo alle quattro fasi della strategia è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di un *framework* che illustra l'evoluzione della pianificazione strategica e che, in particolare, evidenzia come l'ultima fase evolutiva, ovvero quella della gestione strategica, permetta di supportare il successo dell'organizzazione nel lungo periodo attraverso l'integrazione della pianificazione strategica e del processo decisionale.

4.18 Incrementalismo logico

Anno: 1980

Ideatore: James Brian Quinn

Descrizione: il termine “incrementalismo logico” è stato coniato da James Brian Quinn nel 1978 all’interno dell’articolo “*Strategic Change: Logical Incrementalism*”. Tale concetto è stato poi ripreso e sviluppato ulteriormente, due anni dopo, nel libro “*Strategies for Change: Logical Incrementalism*” (1980).

Le basi dell’incrementalismo vengono fatte risalire all’articolo “*The Science of Muddling Through*” (1959) in cui Charles E. Lindblom osservò come gran parte delle organizzazioni prese in esame basassero e costruissero la propria linea d’azione per il futuro su azioni e decisioni passate. Secondo Lindblom, la complessità ambientale non permette di sviluppare una strategia unitaria e ben strutturata: il processo decisionale è frammentato e orientato alla risoluzione dei problemi, non al perseguimento di obiettivi finali. Le decisioni vengono prese partendo da quelle precedenti e apportando cambiamenti incrementali. L’incrementalismo sconnesso o disgiunto di Lindblom, pertanto, sostiene che le decisioni che vengono prese rappresentano semplici tentativi di riuscire a fronteggiare l’ambiente esterno e differiscono solo marginalmente da quelle prese in precedenza (Lindblom, 1959).

Quinn, parte da queste basi per sviluppare il concetto di incrementalismo logico. Analizzando il processo di gestione strategica di una serie di aziende, Quinn giunge alla conclusione che si tratta di un processo frammentato, non strutturato, che si sviluppa per piccoli passi. Il processo di formazione della strategia è un processo iterativo e intuitivo che avviene per tentativi, senza una vera e propria formalizzazione: si parte da obiettivi parziali, poco definiti e non da una strategia generale ben strutturata. Rispetto a Lindblom, Quinn parla di incrementalismo logico in quanto le modifiche incrementali che vengono apportate di volta in volta non sono casuali, ma sono il risultato di un processo di apprendimento che coinvolge il *top management*. In particolare, il momento in cui la strategia viene implementata diventa una fonte di apprendimento perché consente di ottenere maggiori informazioni dall’ambiente esterno e permette di capire se le azioni intraprese sono adeguate e sufficienti per raggiungere gli obiettivi. Lo *step* successivo consiste nel cercare di riaggiustare e perfezionare la strategia apportando i

miglioramenti incrementali necessari. La strategia complessiva si ottiene integrando tra loro le strategie dei sottosistemi in un unico modello (Quinn, 1978; 1980).

Quinn, attraverso l'approccio dell'incrementalismo logico, afferma, pertanto, che la strategia emerge e si evolve in modo logico attraverso l'apprendimento del *top management*. L'approccio descritto consente di gestire la complessità, l'incertezza e il cambiamento delle questioni strategiche in modo flessibile ed efficace (Quinn, 1978; 1980).

Classificazione: il *framework* relativo all'incrementalismo logico è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si ritiene che, il presente *framework*, sia più vicino all'approccio adattivo in quanto la prospettiva dell'incrementalismo logico concepisce la formazione della strategia come un processo emergente ed evolutivo, guidato, in modo logico, dall'apprendimento del *top management*. L'incrementalismo logico, pertanto, supera la tendenza, tipica dell'approccio classico, a formulare strategie generali mediante piani strategici a lungo termine. Le strategie che si rivelano più efficaci sono quelle che emergono, nel tempo, in modo incrementale, attraverso processi iterativi che consentono al *top management* di sperimentare e apprendere continuamente; ciò permette di rispondere in modo reattivo ed efficace alla crescente complessità delle sfide strategiche.

4.19 Matrice del vantaggio di BCG

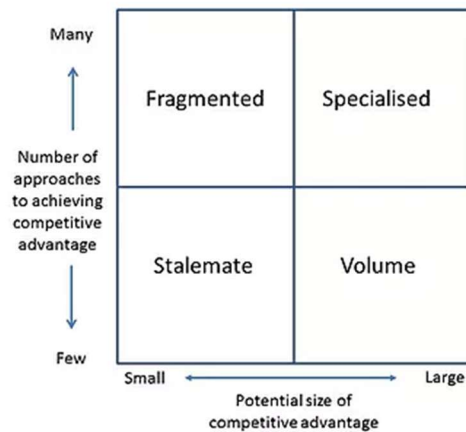


Figura 29: "Matrice del Vantaggio di BCG" – Fonte: B2B Frameworks – adapted from Lochridge R., "Strategy in the 1980s," BCG Perspectives, 1981

Anno: 1981

Ideatore: Richard K. Lochridge

Descrizione: la matrice del vantaggio di BCG è stata ideata da Richard K. Lochridge e inserita all'interno dell'articolo "Strategy in the 1980s" da lui pubblicato nel 1981.

Graficamente la matrice si presenta nel seguente modo: l'asse verticale si riferisce al numero di approcci (pochi o molti) che possono essere utilizzati per ottenere un vantaggio competitivo nel settore di riferimento; l'asse orizzontale, invece, misura l'entità, la dimensione del vantaggio competitivo che può essere ottenuto (piccolo o grande). La prima variabile considerata è pertanto la differenziazione competitiva, la seconda è il vantaggio competitivo (Kiechel, 2010).

La matrice del vantaggio di BCG identifica quattro diversi tipi di settori:

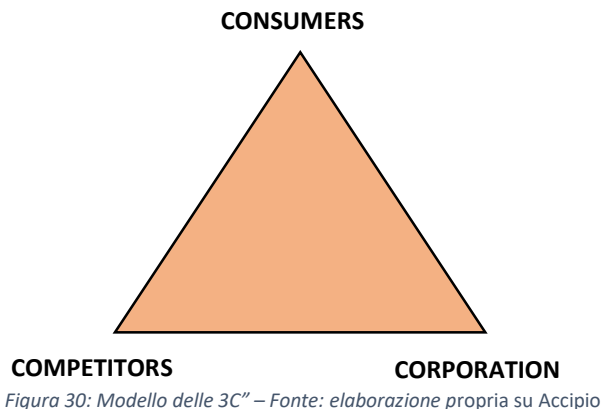
- Volume → Il quadrante situato in basso a destra indica quei settori in cui è possibile conseguire un grande vantaggio competitivo ma i modi per riuscire ad ottenerlo sono limitati. Si tratta di quei settori in cui il vantaggio dipende dall'esperienza cumulata, ovvero dai volumi prodotti. Le organizzazioni operanti in questa tipologia di settori, pertanto, attuano strategie volte a incrementare il volume di produzione. Un esempio è il settore automobilistico (Kiechel, 2010).
- Specializzato → Il quadrante situato in alto a destra indica quei settori in cui il vantaggio competitivo che si può conseguire è grande e i modi per riuscire ad ottenerlo sono molti. Si tratta di quei settori in cui le organizzazioni possono

riuscire ad avere successo e a prosperare, pur non essendo le più grandi, perché riescono ad offrire un prodotto/servizio personalizzato e appositamente studiato per soddisfare le esigenze di uno specifico segmento di mercato. Un esempio è il settore della cosmesi (Kiechel, 2010).

- Stallo → Il quadrante situato in basso a sinistra indica quei settori in cui vi sono limitati modi per riuscire a conseguire un vantaggio competitivo minimo. In questi settori per riuscire ad ottenere un limitato vantaggio competitivo le organizzazioni hanno a disposizione limitati approcci; esse, pertanto, cercano di ridurre i prezzi, ad esempio scegliendo di trasferire l'attività produttiva all'estero. Un esempio è il settore tessile (Kiechel, 2010).
- Frammentato → Il quadrante situato in alto a sinistra indica quei settori in cui è possibile utilizzare molti approcci per ottenere un vantaggio competitivo che però è minimo. Si tratta, pertanto, di quei settori in cui si hanno a disposizione molti modi per cercare di ottenere un vantaggio competitivo limitato. In questi settori operano principalmente organizzazioni, non di grandi dimensioni, che mirano a distinguersi dai concorrenti attraverso l'offerta di prodotti/servizi di nicchia. Un esempio è il settore della ristorazione (Kiechel, 2010).

Classificazione: la matrice del vantaggio di BCG è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che consente di individuare la strategia competitiva più adatta a guidare la crescita dell'organizzazione, a seconda della tipologia di settore in cui si trova ad operare.

4.20 Le 3 "C"



Anno: 1982

Ideatore: Kenichi Ohmae

Descrizione: il modello delle 3 "C" è stato sviluppato da Kenichi Ohmae, celebre esperto giapponese di strategia, nel 1982 all'interno del libro *"The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business"*.

Il modello proposto integra tre elementi chiave che, secondo Ohmae, sono alla base di tutte le strategie: i Clienti (*Customers*), i Concorrenti (*Competitors*) e l'organizzazione (*Corporation*). Solo integrando questi tre elementi in un triangolo strategico è possibile riuscire a conseguire un vantaggio competitivo sostenibile. Secondo Ohmae, infatti, non è possibile prescindere da nessuna di queste tre "C": trascurare anche solo una di esse, durante la fase di definizione della strategia, potrebbe influire negativamente sul successo aziendale. I tre elementi devono, pertanto, essere analizzati sia singolarmente sia complessivamente studiandone le interazioni (Ohmae, 1982; Accipio).

- Strategie basate sui clienti → Ohmae sostiene che i clienti sono un elemento imprescindibile, che è alla base di qualsiasi strategia. Ne consegue che la priorità dovrebbe essere riuscire a soddisfare al meglio i bisogni e le aspettative dei clienti. Dimostrando interesse e attenzione per il cliente, automaticamente, si riesce a esercitare molto più *appeal* nei confronti degli azionisti (Ohmae, 1982). Per riuscire a capire al meglio il cliente e i suoi bisogni/desideri, è fondamentale attuare un processo di segmentazione:
 - La segmentazione per obiettivi prevede di differenziare i clienti in base al differente modo in cui essi usano il prodotto (Ohmae, 1982);

- La segmentazione per copertura cliente mira a raggiungere una copertura di mercato che consenta all'organizzazione di avere dei costi di mercato competitivi, ovvero vantaggiosi rispetto ai concorrenti (Ohmae, 1982);
- La necessità di operare una nuova segmentazione del mercato emerge perché, nei mercati estremamente competitivi, le organizzazioni finiscono per operare segmentazioni molto simili tra loro che, dopo un certo periodo di tempo, iniziano a perdere la loro efficacia; è necessario, pertanto, optare frequentemente per un rinnovo dei criteri di segmentazione (Ohmae, 1982).

Le forze di mercato possono determinare cambiamenti nel mix di clienti, ovvero alterazioni nella distribuzione del *mix* di utenti. Le organizzazioni devono mostrarsi pronte a reagire a tali cambiamenti modificando l'ammontare di risorse impiegate e la loro allocazione (Ohmae, 1982).

➤ Strategie basate sui concorrenti → le strategie basate sulla concorrenza si caratterizzano per la volontà di riuscire a distinguersi e differenziarsi dai *competitor* (Ohmae, 1982).

- Potere dell'immagine: quando è piuttosto difficile riuscire a distinguere le caratteristiche del prodotto o le modalità di distribuzione rispetto ai *competitor*, si rivela decisivo puntare sull'immagine cercandola di rafforzare (Ohmae, 1982);
- Capitalizzazione dei profitti: organizzazioni che riescono ad ottenere maggiori profitti possono sfruttare questa differenza per finanziare nuovi prodotti o servizi (Ohmae, 1982);
- Differente struttura di costi: un differente rapporto tra costi fissi e costi variabili può essere sfruttato strategicamente per ottenere un vantaggio. In particolare, un'organizzazione che ha meno costi fissi può optare per una riduzione dei prezzi, riuscendo così ad ampliare la propria quota di mercato (Ohmae, 1982);
- Un importante frase che guida i pianificatori giapponesi è "Hito-Kane-Mono", ovvero "persone, denaro e cose (immobilizzazioni)". Secondo questa frase, la gestione aziendale è ottima quando queste tre risorse critiche sono in equilibrio, senza eccedenze o sprechi. Il talento gestionale delle persone (*Hito*) deve essere impiegato con riferimento alle immobilizzazioni/cose a

disposizione (*Mono*). Quando le persone, attraverso il proprio talento gestionale, riescono a sviluppare idee brillanti e creative per sviluppare il potenziale di business vengono premiati e remunerati con il denaro (*Kane*) (Ohmae, 1982).

- Strategie basate sull'organizzazione → si tratta di strategie che puntano a migliorare la capacità di competere in quelle aree funzionali che sono critiche per raggiungere il successo all'interno di un determinato settore (Ohmae, 1982).
 - Selettività: non è necessario che l'organizzazione sia *leader* in tutte le aree funzionali. È sufficiente che essa riesca ad ottenere un vantaggio decisivo con riferimento ad una determinata area funzionale chiave, questo poi le consentirà di riuscire a migliorare la propria *performance* anche delle altre aree (Ohmae, 1982);
 - Produrre o comprare: scegliere di subappaltare le attività di assemblaggio all'esterno si rivela cruciale quando si assiste ad un rapido incremento dei costi salariali. Subappaltare all'estero in modo rapido e prima dei *competitor* implica importanti risvolti strategici (Ohmae, 1982);
 - Riuscire a conseguire un efficientamento dei costi in tre modi: 1) operare una riduzione dei costi più efficace rispetto ai *competitor*; 2) selezionare le operazioni ad alto impatto e, conseguentemente, eliminare gradualmente le restanti, cosicché i costi funzionali si riducono più velocemente rispetto ai ricavi di vendita; 3) condividere parte delle funzioni aziendali con altre attività aziendali o con altre organizzazioni (Ohmae, 1982).

Il modello delle 3C proposto da Kenichi Ohmae, in sintesi, prevede di sfruttare i punti di forza dell'organizzazione (*Corporation*) e di adattarli alle esigenze del mercato (*Consumers*) riuscendo a distinguersi dai concorrenti (*Competitors*) (Ohmae, 1982; *Accipio*).

Classificazione: il modello delle 3 "C" è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto Ohmae, coerentemente con quanto esplicitato dall'approccio strategico classico, sostiene che è possibile riuscire a ottenere un vantaggio competitivo sostenibile; per riuscire in tale

intento è indispensabile integrare i tre elementi chiave alla base della strategia (organizzazione, clienti e *competitor*) in un modello *ad hoc*, quale il triangolo strategico.

4.21 Le 7 “S”

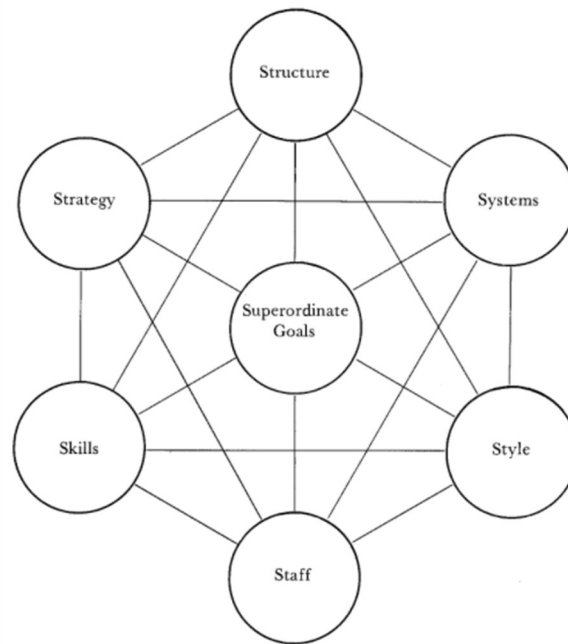


Figura 31: “Modello delle 7S” - Fonte: Tom Peters – *A Brief History of the 7-S (“McKinsey 7-S”) Model*

Anno: 1982

Ideatori: Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters, Julien R. Phillips

Descrizione: il modello originario delle 7 “S” è stato introdotto da Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. e Julien R. Phillips all’interno dell’articolo *“Structure Is Not Organization”* (1980) pubblicato all’interno di *Business Horizons*. È nel 1982, tuttavia, che il modello delle 7 “S” acquisisce maggiore importanza attraverso la pubblicazione del bestseller *“In Search of Excellence”* scritto dai consulenti di *McKinsey & Company* Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. In virtù di ciò il modello in esame viene anche detto *“McKinsey 7S Model”*.

Se originariamente il modello delle 7 “S” è stato sviluppato per consentire di ragionare in modo più ampio sui problemi inerenti all’organizzazione aziendale, con il tempo esso si è rivelato un eccellente strumento per valutare la fattibilità delle strategie (R. H. Waterman Jr., 1982).

Il presente modello evidenzia come l’implementazione della strategia non sia solo questione di strategia e struttura: esso sorpassa la nozione classica e semplicistica secondo cui *“la struttura segue la strategia”* (Channon & Caldart, 2015).

Per sviluppare in modo efficace ed esauriente una nuova strategia e per riuscire a superare i problemi connessi alla sua esecuzione, un *manager* deve pensare alla sua organizzazione come ad un'unica cultura, concependo il perseguimento degli obiettivi e il raggiungimento dell'efficienza come una questione che sottende il fatto di muovere l'intera cultura (R. H. Waterman Jr., 1982).

Il modello delle 7 "S" afferma che la cultura è una funzione di sette variabili. Il modello va interpretato come un insieme di sette bussole, una per ciascuna variabile. Quando gli aghi delle bussole puntano tutti nella medesima direzione significa che vi è una buona organizzazione interna, in caso contrario il modello indica che si deve ancora raggiungere un'organizzazione efficiente (R. H. Waterman Jr., 1982).

Si passa ora all'analisi delle 7 "S":

- Hard S: si tratta di elementi più tangibili rispetto ai "Soft" e, in virtù di ciò, risultano più semplici da identificare e da gestire.
 1. Strategia (Strategy) → insieme coerente di azioni che vengono pianificate in risposta o in previsione ai cambiamenti che interessano l'ambiente esterno ad essa. La strategia è finalizzata a ottenere un vantaggio sostenibile rispetto ai concorrenti, a migliorare la relazione con i clienti e ad allocare nel modo migliore le risorse (R. H. Waterman Jr., 1982);
 2. Struttura (Structure) → l'organigramma evidenzia il modo in cui le attività sono suddivise e integrate fra loro e mostra le relazioni esistenti tra le varie aree e tra le persone interne all'organizzazione (R. H. Waterman Jr., 1982);
 3. Sistemi (Systems) → i processi e i flussi che evidenziano come un'organizzazione svolge la propria attività giorno dopo giorno (sistemi informativi, sistemi di *capital budgeting*, sistemi controllo qualità, sistemi di misurazione delle *performance*, processi produttivi, ecc.) (R. H. Waterman Jr., 1982).
- Soft S: si tratta di elementi più complessi da identificare e da gestire in quanto meno tangibili.
 4. Stile (Style) → è il modo in cui il *management* si comporta. Si tratta delle evidenze tangibili di ciò che il *management* ritiene importante (R. H. Waterman Jr., 1982);

5. Staff (Staff) → è l'insieme delle persone che operano all'interno dell'organizzazione (R. H. Waterman Jr., 1982);
6. Valori Condivisi – Obiettivi Sovraordinati (Shared Values – Superordinate Goals) → i valori profondi condivisi tra le persone appartenenti all'azienda, le idee e le aspirazioni su cui si fonda l'organizzazione (R. H. Waterman Jr., 1982);
7. Competenze (Skills) → capacità possedute dall'organizzazione nel suo complesso (R. H. Waterman Jr., 1982).

Il riquadro relativo ai valori condivisi è posizionato al centro in quanto si tratta di un elemento cruciale e di centrale importanza nello sviluppo degli altri sei elementi (*Corporate Finance Institute "McKinsey 7S Model"*).

Il presente modello afferma che, per proseguire la propria attività con successo e vigore, un'organizzazione debba verificare che tutte e sette le forze sopra descritte siano tra loro allineate. È, pertanto, necessario studiare le interazioni tra esse (Tom Peters - *tompeters.com*).

Il suddetto modello consente, da una parte, di individuare le aree che devono essere allineate per riuscire a migliorare le proprie *performance* e, dall'altra, permette di mantenere le variabili allineate tra loro quando intervengono modifiche o cambiamenti che potrebbero "scombussolare" il sistema (R. H. Waterman Jr., 1982).

Classificazione: il modello delle 7 "S" è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che lega il successo aziendale alla capacità di raggiungere e mantenere l'allineamento tra i sette elementi che compongono il modello. L'implementazione della strategia non è più solo questione di "strategia" e "struttura", bensì dipende dalla capacità di saper muovere l'intera cultura aziendale in modo coerente e unitario.

4.22 Strategia di diversificazione e redditività

Anno: 1982

Ideatore: Richard Post Rumelt

Descrizione: Richard Post Rumelt all'interno della sua celebre opera *"Strategy, Structure, and Economic Performance"* (1974) evidenziò come l'adozione di diverse strategie di diversificazione impattasse differentemente sulla redditività aziendale. In particolare, Rumelt osservò che i livelli più alti di redditività erano stati raggiunti da quelle organizzazioni che avevano applicato la strategia di diversificazione ad aree in cui erano state impiegate risorse e competenze chiave comuni; contrariamente, quando la strategia di diversificazione interessava aree indipendenti e non collegate alle altre, i livelli di redditività conseguiti erano più bassi (Rumelt, 1974, 1982).

All'interno dell'articolo *"Diversification Strategy and Profitability"* (1982) Rumelt ha continuato ad indagare la relazione esistente tra strategia di diversificazione e redditività attraverso l'utilizzo di dati più recenti e completi. Rumelt, inoltre, con il presente articolo ha voluto analizzare le fonti alla base di tale associazione (Rumelt, 1982).

Per diversificazione si intende *"il processo di ampliamento della gamma dei beni prodotti o dei servizi offerti, solitamente in settori diversi da quelli già presidiati dall'organizzazione"* (Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza* (2012), *"Diversificazione"*).

Secondo Rumelt la teoria della diversificazione si basa principalmente su tre fattori, quali: 1) economie di scopo; 2) investimenti idiosincratici e 3) imitabilità incerta (Rumelt, 1982).

- 1) Il livello appropriato di diversificazione è quello in corrispondenza del quale le economie di scopo bilanciano con le diseconomie di scala (Rumelt, 1982).

Le economie di scopo, dette anche economie di diversificazione, riguardano i risparmi di costo che si possono conseguire quando, attuando una strategia di diversificazione, si amplia la gamma di prodotti e servizi offerti che vengono realizzati attraverso la condivisione di processi e risorse già impiegate per i prodotti esistenti (A. Nucciarelli - Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza* - 2012).

Per diseconomie di scala, invece, si intendono “*le crescenti difficoltà di organizzazione e di amministrazione collegate all’aumento delle dimensioni delle organizzazioni*” (Treccani “Scala”).

- 2) Il grado di correlazione tra attività dipende dalla natura del fattore chiave che esse condividono, nonché dal grado di idiosincrasia che caratterizza l’associazione tra fattore chiave e attività che lo utilizzano (Rumelt, 1982). Le attività che condividono un fattore fondamentale altamente idiosincratice saranno più simili tra loro rispetto alle attività che condividono un fattore chiave non specifico (Rumelt, 1982).

Rumelt, aggiunge che le transazioni idiosincratice solitamente riguardano investimenti specifici per attività intangibili, immateriali (Rumelt, 1982).

Rumelt ha constatato che i livelli più elevati di rendimento sono tipici di quei settori e di quelle organizzazioni in cui una parte sostanziale del capitale è immateriale. Al contrario, nei settori in cui la maggior parte degli investimenti è rivolta ad impianti e attrezzature commerciabili (industria pesante ad alta intensità di capitale), i tassi di rendimento misurati sono più bassi (Rumelt, 1982).

Per concludere, i fattori chiave altamente idiosincratice determinano una correlazione tra le attività che li condividono e segnalano la presenza di *asset* intangibili. Secondo Rumelt, pertanto, vi è un’associazione tra l’idiosincrasia dei fattori chiave e il ROC (*Return On Capital*) osservato (Rumelt, 1982).

- 3) Il concetto di imitabilità incerta introdotto da Lippman e Rumelt (1981) funge da barriera ai nuovi ingressi e contribuisce a evitare che all’interno del settore le organizzazioni si uniformino eccessivamente. L’associazione tra quota di mercato e redditività può essere spiegata in termini di imitabilità incerta, senza dover ricorrere al concetto di economie di scala (Rumelt, 1982). Rumelt afferma che alla base di un’elevata quota di mercato e di un’alta redditività vi è la capacità di basare il proprio successo e vantaggio competitivo su fattori difficilmente imitabili (Rumelt, 1982).

Le differenze di quota, pertanto, non spiegano le differenze di redditività, ma queste differenze sono tra loro correlate (Rumelt, 1982).

I fattori di produzione più idiosincratice e che hanno maggiori componenti di capitale umano saranno più soggetti a imitabilità incerta (Rumelt, 1982).

All'interno del presente studio Rumelt riprende la suddivisione in categorie da lui proposta nel 1974 modificandola leggermente. Le sette categorie relative alle strategie di diversificazione qui proposte sono (Rumelt, 1982):

- *Single Business*;
- *Dominant Vertical* → livello di redditività inferiore rispetto alle altre categorie;
- *Dominant Constrained*;
- *Dominant Linked-Unrelated*;
- *Related Constrained* → si tratta della categoria più profittevole;
- *Related Linked*;
- *Unrelated Business* → livello di redditività inferiore rispetto alle altre categorie.

Holzmann, Copeland e Hayya nel 1975 hanno riscontrato che le strategie di diversificazione applicate a questa categoria determinano un tasso di rendimento significativamente più basso (Rumelt, 1982).

Per concludere, Rumelt afferma che la redditività conseguita dalle organizzazioni risulta maggiore quando queste attuano strategie di diversificazione volte ad espandersi in *business* correlati a quelli già presidiati. In questo modo, infatti, è possibile condividere risorse e abilità già impiegate nel *business* di provenienza.

Classificazione: il *framework* relativo alla strategia di diversificazione e alla redditività è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che consente di comprendere in che modo l'adozione di strategie di diversificazione, basate sull'espansione in *business* correlati a quelli in cui attualmente operano, impatti positivamente sulla redditività. Quanto emerso dagli studi condotti da Rumelt, pertanto, rappresenta un aspetto cruciale da tenere in considerazione durante la fase di pianificazione.

4.23 Strategia di nicchia

Anno: 1982

Ideatori: Carolyn Y. Woo, Arnold C. Cooper.

Descrizione: con nicchia di mercato si intende un “*segmento del mercato di un bene o di un servizio rappresentato da un gruppo fortemente caratterizzato di consumatori, cui si rivolge un numero limitato di produttori*” (Treccani “*Nicchia*”).

Per strategia di nicchia si intende, pertanto, una strategia che si rivolge ad un segmento limitato e ben contraddistinto del mercato, in cui la concorrenza è minima (Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza (2012)*, “*Nicchia*”).

La strategia di nicchia risulta particolarmente valida per le piccole medie imprese in quanto il suo perseguimento permette di operare in sottoinsiemi del mercato poco competitivi, con la conseguente possibilità di riuscire a raggiungere posizioni di *leadership* nonostante le risorse a disposizione siano limitate e la struttura organizzativa sia piuttosto semplice (Marchegiani, 2010).

Carolyn Y. Woo e Arnold C. Cooper nell’articolo “*The Surprising Case for Low Market Share*”, pubblicato sull’*Harvard Business Review* nel 1982, indagarono in che modo e con quali strategie le organizzazioni che detenevano una bassa quota di mercato riuscissero ad avere successo. Per fare ciò analizzarono un campione di 126 organizzazioni selezionate dal *database* PIMS, 40 delle quali caratterizzate da risultati superiori nonostante una bassa quota di mercato. Dall’analisi condotta è emerso che la maggior parte delle organizzazioni di successo a bassa quota osservate adottava strategie altamente mirate, selezionando accuratamente il segmento di mercato in cui intendeva operare, ed era particolarmente apprezzata per l’elevata qualità e affidabilità dei prodotti e servizi offerti (Cooper & Woo, 1982).

Il successo di una strategia di nicchia è legato, infatti, alla capacità di individuare i bisogni di uno specifico segmento del mercato attraverso lo studio approfondito delle principali caratteristiche ed esigenze dei potenziali clienti e all’abilità di riuscire a soddisfare i loro bisogni efficacemente attraverso un’offerta che si differenzia dalle soluzioni esistenti mediante l’apporto di elementi innovativi. La capacità di differenziare al massimo la propria offerta e di studiarla appositamente per soddisfare le specifiche esigenze del segmento di mercato, impedisce ai *competitor* che operano all’interno del mercato di

massa a basso prezzo di soddisfare adeguatamente i clienti di nicchia (Marchegiani, 2010).

Il fatto di rivolgersi ad una domanda fortemente personalizzata e peculiare spinge le organizzazioni a differenziare e perfezionare al massimo la propria offerta, distinguendosi dai concorrenti (Marchegiani, 2010). Ciò consente di stabilire un legame sempre più forte con i propri clienti, riuscendo a fidelizzarli.

Marchegiani (2010) sottolinea come, affinché la strategia di nicchia possa essere realizzata con successo, la nicchia cui si rivolge deve essere sufficientemente ampia, così da consentire all'organizzazione di raggiungere volumi di vendita che garantiscano profitti soddisfacenti (Marchegiani, 2010);

Classificazione: la strategia di nicchia è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di una delle strategie, previste dall'approccio classico, sulle quali si può far leva per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. L'appartenenza all'approccio classico è confermata anche dalle caratteristiche che contraddistinguono il contesto descritto nel presente *framework*: la strategia in esame, infatti, rappresenta una risposta efficace al dominio delle grandi organizzazioni in quei settori con un elevato livello di concentrazione.

4.24 Total Quality Management (TQM)

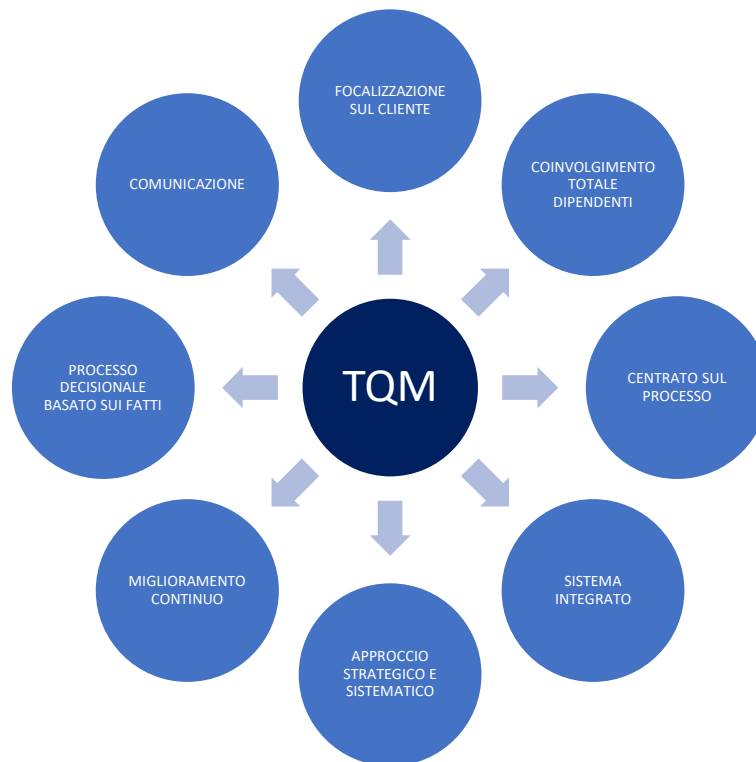


Figura 32: “Gli otto principi alla base del Total Quality Management” - Fonte: elaborazione propria su American Society for Quality “What is Total Quality Management (TQM)?”

Anno: 1982

Ideatore: William Edwards Deming

Descrizione: La Gestione della Qualità Totale (TQM) è un approccio gestionale che mira a migliorare la qualità e a supportare il successo aziendale a lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente. Per conseguire questi importanti risultati è fondamentale che tutti i membri di una determinata organizzazione partecipino attivamente per migliorare i processi, i prodotti/servizi, nonché la cultura aziendale (*American Society for Quality “What is Total Quality Management (TQM)?”*).

Il TQM può essere, dunque, definito come un sistema di gestione pensato per realtà aziendali focalizzate sui clienti e che perseguono l’idea di miglioramento continuo attraverso il coinvolgimento totale dei propri dipendenti. L’approccio gestionale in esame, per poter integrare la disciplina della qualità all’interno della cultura aziendale e delle attività svolte dall’organizzazione, si serve di un efficace sistema di strategie, comunicazione e dati (*American Society for Quality “What is Total Quality Management (TQM)?”*).

Alla luce della definizione appena data, è possibile individuare otto principi alla base della Gestione della Qualità Totale (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*):

1. Focalizzazione sul cliente → è il cliente che valuta in ultima istanza il livello della qualità offerto, giudicando se gli sforzi messi in atto dall'organizzazione sono stati proficui e hanno portato ad un effettivo incremento della qualità percepita dal cliente (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*);
2. Coinvolgimento totale dei membri dell'organizzazione → i dipendenti sono pienamente coinvolti e svolgono le loro mansioni con l'obiettivo di contribuire al perseguimento di obiettivi comuni (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*);
3. Centrato sul processo → vengono definiti accuratamente i passaggi da seguire che compongono il processo e vengono continuamente misurate e monitorate le *performance* con lo scopo di cogliere eventuali variazioni impreviste (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*);
4. Sistema integrato → il fulcro del TQM è rappresentato dai processi orizzontali che interconnettono le differenti funzioni spesso organizzate in dipartimenti strutturati verticalmente (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*);
5. Approccio strategico e sistematico → il processo di pianificazione e gestione strategica deve assumere la qualità quale componente fondamentale da considerare nella predisposizione del piano strategico (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*);
6. Miglioramento continuo → è indispensabile avere la motivazione e l'ambizione di fare sempre di più e sempre meglio attraverso un processo di miglioramento continuo e costante che consenta di migliorare la propria competitività e la propria capacità di soddisfare i bisogni dei clienti e le aspettative degli *stakeholder* (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*);
7. Processo decisionale basato sui fatti → per sviluppare un processo decisionale accurato ed efficace è indispensabile che l'organizzazione raccolga e analizzi

continuamente i dati relativi alle misurazioni delle prestazioni (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*);

8. Comunicazione → una comunicazione efficace, mirata e tempestiva risulta indispensabile per riuscire a motivare adeguatamente i dipendenti (*American Society for Quality "What is Total Quality Management (TQM)?"*).

William Edwards Deming è considerato il padre della "Gestione della Qualità". Nel 1970 è stato nominato membro onorario di "*The American Society for Quality*" (ASQ), in quanto considerato il più noto fautore del Controllo statistico della Qualità. William Edwards Deming ebbe un ruolo fondamentale nel supportare i *manager* giapponesi a rilanciare i propri *business*, attraverso la correzione di problemi legati alla qualità, al termine della Seconda Guerra Mondiale (*American Society for Quality "W. Edwards Deming"*).

Sono celebri i 14 punti, da lui proposti all'interno del libro "*Out of the Crisis*" (1982), inerenti alla Gestione della Qualità e che, a suo avviso, sono cruciali per aumentare la qualità e la produttività aziendale (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).



Figura 33: "I 14 punti di Deming per il Total Quality Management" - Fonte: American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"

1. Creare consenso e stimolare la determinazione in merito al perseguimento dell'obiettivo comune rappresentato dal miglioramento continuo dei processi, dei prodotti e dei servizi offerti. Tale miglioramento continuo serve a migliorare la competitività aziendale (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).

2. Adottare la nuova filosofia. Deming afferma che, data la mutevolezza e l'incertezza che caratterizza la nuova era economica, è fondamentale riuscire a gestire efficacemente il cambiamento (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
3. Eliminare la necessità di dover eseguire continue ispezioni per ottenere la qualità. Le ispezioni si rivelano spesso costose e inefficaci, in quanto intervengono quando ormai è già troppo tardi; la qualità deve essere costruita a monte, sin dal momento in cui il prodotto viene progettato e costruito (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
4. Ridurre al minimo i costi totali attraverso la scelta di affidarsi ad un unico fornitore con il quale instaurare un solido rapporto di lungo termine basato sulla fiducia (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
5. Migliorare costantemente e continuamente i processi di pianificazione e produzione. Il miglioramento costante della qualità e della produttività aziendale permette di diminuire gli sprechi e i costi (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
6. Incentivare la formazione sul lavoro per i nuovi membri dell'organizzazione (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
7. Incentivare l'esercizio di una *leadership* forte che stimoli i membri dell'organizzazione a svolgere in modo migliore il proprio lavoro (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
8. Scacciare via la paura e cercare di infondere sicurezza, tranquillità e fiducia nei membri dell'organizzazione (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
9. Abbattere le barriere tra le varie aree e categorie in cui sono suddivisi i membri dell'organizzazione per far sì che si collabori in vista del perseguimento di obiettivi comuni, senza dare vita a competizioni interne (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
10. Eliminare *slogan*, esortazioni e obiettivi rivolti ai dipendenti. Le cause alla base della bassa qualità e della scarsa produttività spesso sono insite nel sistema,

ovvero al di fuori del controllo e delle possibilità in mano ai dipendenti (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).

11. Eliminare gli obiettivi prettamente numerici e la quantificazione delle prestazioni come elementi per valutare la gestione e la produttività aziendale. Dare eccessiva rilevanza ai numeri può andare a scapito della qualità, determinandone un calo (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
12. Rimuovere gli ostacoli che privano le persone dell'orgoglio di lavorare e che impediscono loro di svolgere il proprio lavoro serenamente e bene. Eliminare il meccanismo della valutazione annuale e il sistema di merito (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
13. Istituire un programma che incentivi la formazione, la motivazione e il miglioramento di tutti i membri appartenenti all'organizzazione (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).
14. Coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione nel processo di trasformazione. La trasformazione e il perseguimento della qualità sono processi che devono essere affrontati da tutti, congiuntamente (*American Society for Quality "Deming's 14 points for Total Quality Management"*).

Il contributo dato William Edwards Deming alla Gestione della Qualità è stato indubbiamente prezioso. Attraverso i libri *"Out of the Crisis"* (1982) e *"Quality, productivity and competitive position"* (1982) Deming ha descritto la Gestione della Qualità Totale (TQM) come un approccio gestionale volto a migliorare l'organizzazione complessiva aziendale e a migliorare la qualità dei risultati raggiunti. Più precisamente, l'adozione dell'approccio basato sulla Gestione della Qualità Totale (TQM) consente di: rafforzare la propria posizione competitiva; incrementare la produttività; eliminare gli sprechi e i difetti; ridurre i costi; incrementare il coinvolgimento e il livello di soddisfazione dei dipendenti; migliorare la qualità dei processi; incrementare la soddisfazione dei propri clienti e degli *stakeholder*; migliorare la propria immagine; sviluppare la capacità di adattarsi ai cambiamenti e al mutare delle condizioni di mercato, ecc. (*American Society for Quality "Benefits of Total Quality Management"*).

Classificazione: il *framework* relativo al *Total Quality Management* (TQM) è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di un *framework* sviluppato con lo scopo di supportare le organizzazioni nel perseguimento di un miglioramento continuo della qualità finalizzato all'ottenimento di risultati superiori a lungo termine. Deming sottolinea la centralità del processo di pianificazione e gestione strategica e, in particolare, evidenzia come la predisposizione del piano strategico debba essere incentrata sul concetto di qualità. All'interno dei 14 punti, inoltre, Deming spiega come sia necessario migliorare costantemente e continuamente i processi di pianificazione.

4.25 Resource-based View

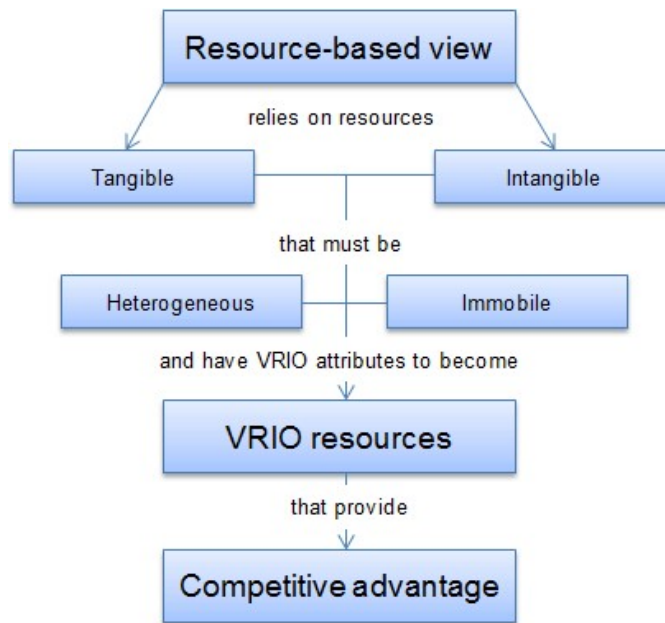


Figura 34: "Resource-based view" - Fonte: Strategic Management Insight

Anno: 1984

Ideatore: Birger Wernerfelt

Descrizione: il *Resource-based View* è un approccio, introdotto da Birger Wernerfelt all'interno dell'articolo "*A Resource-based View of the Firm*" (1984), che rivela l'utilità di analizzare le organizzazioni dal punto di vista delle risorse, piuttosto che dal punto di vista dei prodotti.

Riprendendo la definizione data da Caves (1980), Birger Wernerfelt definisce le risorse come "*quelle attività (materiali e immateriali) legate in modo semi-permanente all'organizzazione*" (Birger Wernerfelt, "*A Resource-based View of the Firm*", 1984, p. 172). L'autore prosegue elencando alcuni esempi di risorse: i marchi, la conoscenza interna della tecnologia, l'impiego di personale qualificato, i contatti commerciali, i macchinari, le procedure efficienti, le risorse finanziarie, ecc. (Birger Wernerfelt, 1984). L'obiettivo che Birger Wernerfelt si pone è quello di analizzare e individuare in quali circostanze l'impiego delle risorse conduce al conseguimento di rendimenti elevati per lunghi periodi di tempo (Birger Wernerfelt, 1984).

Per condurre tale analisi Birger Wernerfelt utilizza il modello delle cinque forze competitive di Porter, originariamente previsto per condurre analisi relative ai prodotti. L'autore afferma che i rendimenti conseguiti dal possessore delle risorse sono inferiori

quando: esiste la minaccia di risorse sostitutive; dal punto di vista dell'acquirente, il potere contrattuale dei fornitori delle risorse è ampio; dal punto di vista del venditore, il potere contrattuale dei clienti interessati alle risorse è elevato (Birger Wernerfelt, 1984).

In analogia ai concetti di "barriera all'entrata" e di "matrice crescita-quota" vengono proposti, rispettivamente, i concetti di "barriera di posizione sulle risorse" e di "matrice risorsa-prodotto" (Birger Wernerfelt, 1984).

Nel primo caso, la dualità tra prodotti e risorse si ripropone per i concetti di barriera all'ingresso e barriera di posizione sulle risorse: la presenza di barriere all'entrata senza che vi siano barriere di posizione sulle risorse rende l'organizzazione particolarmente esposta alle strategie di diversificazione dei concorrenti; contrariamente, la presenza di barriere di posizione sulle risorse senza che queste siano accompagnate da barriere all'entrata impedisce all'organizzazione di poter sfruttare le prime, in quanto le barriere all'entrata sono alla base delle barriere di posizione sulle risorse (Birger Wernerfelt, 1984).

La differenza tra le due tipologie di barriere è che le barriere all'entrata si limitano a proteggere coloro che operano già all'interno del settore dai potenziali entranti; le barriere di posizione sulle risorse, invece, proteggono il possessore della risorsa anche dai detentori che ne sono già in possesso (Birger Wernerfelt, 1984).

L'idea alla base delle barriere di posizione sulle risorse è creare una situazione in cui la posizione delle proprie risorse, direttamente o indirettamente, renda più difficile per gli altri riuscire a mettersi al passo (Birger Wernerfelt, 1984).

Si parla di barriere di posizione sulle risorse per indicare il vantaggio di cui gode colui che possiede una determinata risorsa e, per il fatto di essere stato tra i primi a possederla, è in grado di influenzare negativamente i costi e i ricavi di coloro che successivamente la acquireranno. Questa tipologia di barriere permette di difendere il vantaggio rispetto agli altri possessori di quella determinata risorsa e rispetto ai terzi. Il fatto di godere di un vantaggio sulle risorse determina un potenziale per rendimenti elevati (Birger Wernerfelt, 1984).

Le barriere di posizione sulle risorse, si riproducono da sole e possono essere usate da un'organizzazione che si trova in una posizione di vantaggio per rafforzare quest'ultimo. Attraverso questa tipologia di barriere, infatti, un'organizzazione che gode di una

posizione forte può influenzare i costi di acquisizione o i ricavi di un'organizzazione che si trova in una posizione più svantaggiata (Birger Wernerfelt, 1984).

Si pensi al concetto di Curva di Esperienza introdotto da B. D. Henderson (1968): il leader di mercato, avendo una maggiore esperienza di produzione, riesce a beneficiare di un importante vantaggio in termini di risparmio di costi; coloro che subentrano successivamente si troveranno a dover acquisire esperienza in una battaglia che li contrappone al produttore precedente che beneficia di costi inferiori. Emerge, pertanto, la scarsa convenienza per i nuovi concorrenti nell'acquistare la risorsa necessaria per competere in un mercato caratterizzato da una concorrenza spietata, in cui si parte da una posizione di svantaggio e in cui i rendimenti sono bassi (Birger Wernerfelt, 1984).

Alla luce di quanto appena detto, le organizzazioni devono porsi l'obiettivo di identificare quelle risorse che possano sostenere una barriera di posizione delle risorse. Si deve trattare di risorse per le quali, da una parte, nessuno è ancora riuscito a stabilire delle barriere di posizione sulle risorse e, dall'altra, vi sono buone possibilità di essere tra i pochi e tra i primi a riuscire a costruirle (Birger Wernerfelt, 1984). In altre parole, si deve trattare di risorse eterogenee, ovvero differenti da quelle possedute da altre organizzazioni, e immobili, ovvero difficilmente trasferibili da un'organizzazione all'altra (almeno nel breve periodo).

In merito alle modalità di acquisizione di queste cruciali risorse, Wernerfelt descrive principalmente due strategie di acquisizione:

- Integrative-correlate: consentono di incrementare le risorse appartenenti alle tipologie che già si possiedono;
- Complementari-correlate: consentono di ottenere risorse che si combinano efficacemente con quelle che già si possiedono.

Per quanto riguarda la matrice risorsa-prodotto, Birger Wernerfelt la presenta come una matrice, per alcuni aspetti analoga alla matrice crescita-quota, che rivela l'importanza di una risorsa per un prodotto e viceversa. Per rendere la presente matrice più completa e immediata nella comprensione, Wernerfelt suggerisce di sostituire le crocette con dei numeri, così da quantificare l'importanza che le risorse hanno per i prodotti e viceversa. Il percorso di crescita che Birger Wernerfelt consiglia è quello della cosiddetta "entrata sequenziale", ovvero: sviluppare innanzitutto la risorsa in un determinato mercato e, una volta che si è raggiunta una posizione di forza all'interno di questo, utilizzare la

medesima risorsa per entrare in nuovi mercati. L'utilizzo di una singola risorsa in più *business* rappresenta forse il più celebre modello di diversificazione (Birger Wernerfelt, 1984).

A proposito di diversificazione, Birger Wernerfelt afferma che per gestire efficacemente un portafoglio di risorse, è necessario valutare queste ultime sotto un duplice punto di vista: da una parte, bisogna comprendere l'effetto che producono sull'equilibrio a breve termine; dall'altra, si deve analizzare la capacità di stimolare ulteriori espansioni nel lungo termine (Birger Wernerfelt, 1984).

La prospettiva basata sulle risorse, qui analizzata, è stata successivamente ampliata attraverso il contributo di Jay Barney che nel 1991 ha pubblicato l'articolo "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" in cui ha cercato di analizzare il legame esistente tra le risorse possedute dalle organizzazioni e la sostenibilità del vantaggio competitivo. In particolare, Jay Barney ha osservato che le risorse in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile sono quelle caratterizzate da: valore (V), rarità (R), inimitabilità (I) e sostituibilità, poi negli anni cambiata in organizzazione (O).

La peculiarità della *Resource-based View* è enfatizzare la rilevanza delle variabili interne all'organizzazione rispetto a quelle esterne. Si tratta di un approccio che evidenzia l'importanza delle risorse aziendali ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo. In virtù dell'estrema rilevanza assunta dalle risorse, è necessario che queste siano quanto più idiosincratiche e difficilmente imitabili.

Classificazione: la prospettiva basata sulle risorse è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto il presente *framework* presuppone che sia possibile riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo: il segreto è focalizzarsi su quelle risorse cruciali, difficilmente imitabili e che consentono di stabilire una barriera di posizione sulle risorse.

4.26 Diagramma a lisca di pesce

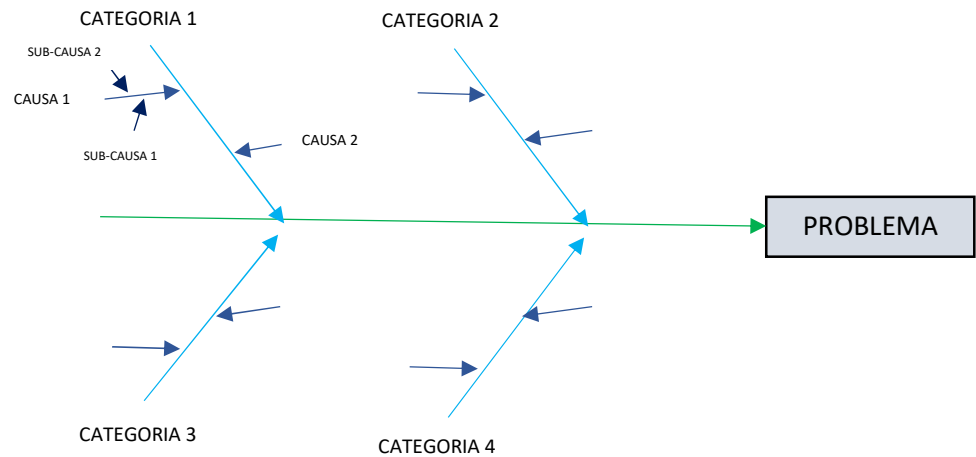


Figura 35: "Diagramma a lisca di pesce" - Fonte: elaborazione propria su Jawwad, A. K. A. (2020)

Anno: 1986

Ideatore: Kaoru Ishikawa

Descrizione: il diagramma a lisca di pesce, detto anche diagramma Ishikawa dal nome del suo ideatore che lo ha sviluppato nel 1943 presso l'Università di Tokyo, consente di illustrare la relazione esistente tra un determinato risultato e i fattori che lo influenzano e di comprendere, all'interno di un determinato processo, quale categoria di *input* rappresenta la maggiore fonte di variabilità di un determinato *output* (Ishikawa, 1986). Il diagramma Ishikawa viene impiegato per apportare miglioramenti all'interno dei processi. Esso viene utilizzato come punto di partenza per identificare le potenziali cause alla base di un determinato problema, così da riuscire a trovare la soluzione più adeguata a questo (Ishikawa, 1986). In virtù di quanto appena detto, il presente strumento viene anche chiamato diagramma causa-effetto (*CE diagram*).

Kaoru Ishikawa è considerato un guru per quanto concerne le discipline relative alla qualità. È celebre il libro *"Guide to Quality Control"* (1986) in cui Ishikawa, tra le varie cose, ha approfondito la costruzione e lo sviluppo del diagramma causa-effetto (Ishikawa, 1986).

Graficamente il diagramma riprende la tipica forma della lisca di pesce e si presenta nel seguente modo: il problema che deve essere risolto viene posto in corrispondenza della testa del pesce, mentre le potenziali cause vengono disposte in corrispondenza delle lisce, avendo riguardo del differente grado di specificità di esse. Si parte dalle categorie

più generali e si procede attraverso un sistema di diramazioni, arrivando via via alle cause più specifiche (Ishikawa, 1986).

Il processo di costruzione e analisi del diagramma causa-effetto si articola in cinque *step*:

1. Identificare e definire chiaramente il risultato/problema/effetto che deve essere analizzato. Una volta individuato in modo chiaro, inserirlo in un riquadro nel lato destro del foglio e tracciare una freccia orizzontale che punta verso destra proprio in corrispondenza del suddetto riquadro (*American Society for Quality "Fishbone Diagram"*);
2. Identificare le principali categorie di cause che si ritiene contribuiscano all'effetto studiato. Si tratta delle categorie che rappresentano le diramazioni principali del diagramma e che consentono di operare un'importante suddivisione tra le varie tipologie di cause legate a quelle categorie (*American Society for Quality "Fishbone Diagram"*);
3. Per ciascun ramo principale, identificare le cause più specifiche che si ritiene possano influire sull'effetto analizzato. Si tratta di approfondire ulteriormente l'analisi andando a individuare le singole cause per ciascuna categoria (*American Society for Quality "Fishbone Diagram"*);
4. Condurre un'analisi sempre più dettagliata identificando le sub-cause di quelle precedentemente individuate (*American Society for Quality "Fishbone Diagram"*);
5. Analizzare il diagramma così da individuare le cause che devono essere ulteriormente analizzate e approfondite mediante indagini aggiuntive e verificare che tutte le categorie siano equilibrate e sufficientemente approfondite (*American Society for Quality "Fishbone Diagram"*).

Il diagramma causa-effetto (*CE diagram*) consente di individuare le potenziali cause, anche quelle più profonde, che sono alla base del problema analizzato. Si tratta di uno strumento visivo che, grazie all'efficace rappresentazione e ai collegamenti visivi, rende immediata la comprensione del legame esistente tra causa ed effetto. Il diagramma Ishikawa, inoltre, si rivela uno strumento utile da cui imparare e da cui partire per condurre riflessioni inerenti al livello di qualità dei processi. Quanto appena detto avviene incentivando la partecipazione e la collaborazione tra i soggetti coinvolti (*American Society for Quality "Fishbone Diagram"*).

Classificazione: il diagramma a lisca di pesce è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto, quello classico, sembra essere l'approccio che più si avvicina al presente *framework*. Il diagramma causa-effetto è considerato uno dei principali strumenti a supporto della qualità in quanto il suo utilizzo presuppone un'accurata analisi finalizzata a identificare le potenziali cause alla base di un determinato problema, così da riuscire a trovare la soluzione più adeguata e più efficace ad esso.

4.27 Six Sigma

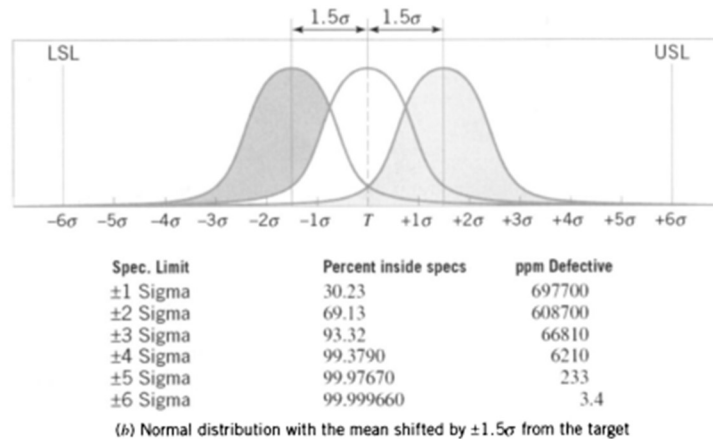


Figura 36: "Six Sigma" - Fonte: Montgomery D. C. & Woodall W. H. (2008)

Anno: 1986

Ideatori: Bill Smith, Mikel Harry (Motorola Inc.)

Descrizione: *Six Sigma* è uno strumento sviluppato nel 1986 da Bill Smith e Mikel Harry, due ingegneri presso Motorola Inc. Si tratta di una metodologia nata con l'obiettivo di migliorare la qualità e ridurre i difetti dei prodotti e dei processi aziendali (Montgomery & Woodall, 2008).

La qualità rappresenta un fattore cruciale da considerare, in quanto il suo miglioramento e il suo controllo consentono all'organizzazione di acquisire un importante vantaggio competitivo. A tal proposito, Montgomery & Woodall (2008) affermano che lo sviluppo di una strategia efficace incentrata sulla qualità rappresenta un importante fattore di successo aziendale a lungo termine.

La prima applicazione del programma *Six Sigma* è stata fatta proprio all'interno di Motorola. Tale programma ha rivelato sin da subito la propria efficacia: esso ha portato ad una riduzione stimata di circa il 94% dei difetti relativi ai dispositivi semiconduttori nel periodo compreso tra il 1987 e il 1993 (Montgomery & Woodall, 2008).

Con il tempo *Six Sigma* si è sempre più affermato come un programma mirato a migliorare le *performance* aziendali attraverso il miglioramento della qualità, la riduzione dei costi e l'espansione dei mercati relativi ai prodotti e ai servizi (Montgomery & Woodall, 2008).

Il nome "*Six Sigma*" deriva da: Sigma (σ), ovvero la lettera dell'alfabeto greco utilizzata come simbolo della deviazione standard, e Six (sei). Il presente programma, infatti, ha

come obiettivo quello di giungere ad una situazione caratterizzata dalla presenza di 6 deviazioni standard, rispettivamente, tra il limite inferiore di specificazione e il valore *target* e tra quest'ultimo e il limite superiore di specificazione.

Alla base del suddetto obiettivo vi è la volontà di ridurre la variabilità, ovvero lo scostamento, delle caratteristiche relative alla qualità dei prodotti rispetto a specifici valori *target* in corrispondenza dei quali i difetti e i fallimenti sono estremamente improbabili (Montgomery & Woodall, 2008).

Il programma *Six Sigma*, infatti, punta a mantenere il processo in una condizione di variabilità naturale, cercando di eliminare tutte quelle cause legate a fenomeni di variabilità che esulano dalla normalità e dalla casualità. Quando il processo raggiunge il livello di qualità *Six Sigma*, la media del processo è ancora soggetta a disturbi che possono farla spostare fino a 1,5 deviazioni standard fuori dall'obiettivo (Montgomery & Woodall, 2008).

Si dimostra che al crescere del limite di specificazione la difettosità scende: quando i limiti di specificazione, inferiore (LSL) e superiore (USL), si trovano in corrispondenza di almeno sei deviazioni standard dal valore *target*, gli *output* difettosi per ogni milione di unità prodotte sono pari a 3,4, ovvero la probabilità che un prodotto sia difettoso è pari a 0,00034%.

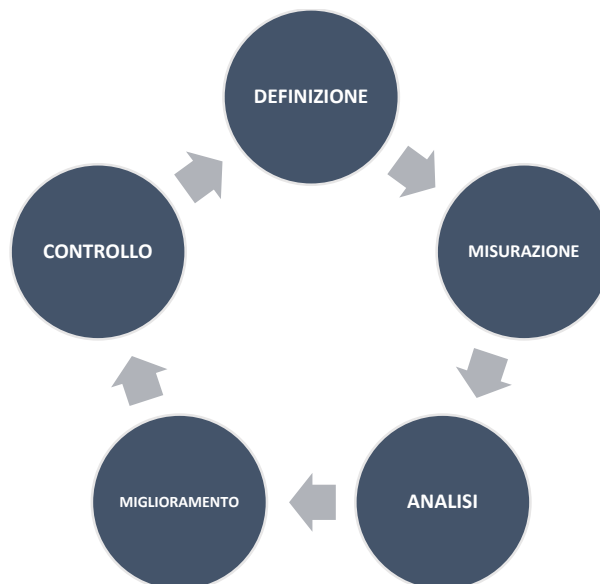


Figura 37: "Approccio DMAIC" - Fonte: elaborazione propria su Montgomery, D. C. & Woodall, W. H. (2008)

Il Six Sigma utilizza un approccio, chiamato DMAIC, basato sulla risoluzione dei problemi (*problem-solving*) articolato in cinque fasi:

- **Definizione** → questa prima fase prevede, innanzitutto, di individuare le aspettative e le esigenze dei clienti, mostrando particolare attenzione al loro livello di soddisfazione attuale. Ciò consente di capire in che modo si deve migliorare la propria offerta, attraverso l'identificazione delle opportunità di miglioramento. Questa prima fase si conclude con l'identificazione degli obiettivi e con la conseguente stesura del progetto e la formazione del *team* di lavoro (Montgomery & Woodall, 2008);
- **Misurazione** → in questa seconda fase è fondamentale, innanzitutto, determinare cosa si intende misurare e, successivamente, sviluppare e validare sistemi di misurazione efficaci. Lo scopo di questa fase è valutare lo stato corrente del processo attraverso la raccolta e la gestione dei dati derivanti dalle misurazioni (Montgomery & Woodall, 2008);
- **Analisi** → l'obiettivo di questa terza fase è analizzare i dati raccolti nel corso dello *step* precedente per comprendere le relazioni di causa-effetto all'interno del processo. Questa tipologia di analisi consente di identificare le ragioni e le cause più profonde alla base di eventuali problemi di qualità, difetti, sprechi, inefficienze, scostamenti (Montgomery & Woodall, 2008);
- **Miglioramento (*Improve*)** → questa quarta fase incentiva il pensiero creativo e la generazione di potenziali soluzioni. Queste ultime devono essere analizzate e confrontate tra loro, così da poter selezionare la soluzione finale che meglio permette di raggiungere gli obiettivi prefissati. Spesso la definizione della soluzione finale avviene in modo iterativo, attraverso continui miglioramenti e revisioni (Montgomery & Woodall, 2008);
- **Controllo** → quest'ultima fase prevede di stabilire un sistema di controllo che consenta di monitorare la corretta applicazione della soluzione nel tempo (Montgomery & Woodall, 2008).

Il *Six Sigma* è un approccio metodologico, rigoroso, strutturato, basato su statistiche e orientato al miglioramento qualitativo dei processi e alla riduzione della variabilità, attraverso l'eliminazione di difetti e sprechi da prodotti, processi e transazioni. Tali obiettivi possono essere raggiunti con il processo DMAIC mirato alla risoluzione dei problemi e al miglioramento dei processi mediante l'adozione di nuove soluzioni appositamente studiate per perseguire gli obiettivi prefissati.

Classificazione: il *Six Sigma* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto il presente *framework* si configura come un approccio strutturato e rigoroso finalizzato al miglioramento qualitativo dei processi e all'eliminazione dei difetti e degli sprechi da prodotti, processi e transazioni. Il processo DMAIC, in particolare, risulta coerente con l'approccio classico.

4.28 Le 5 “P” di Mintzberg

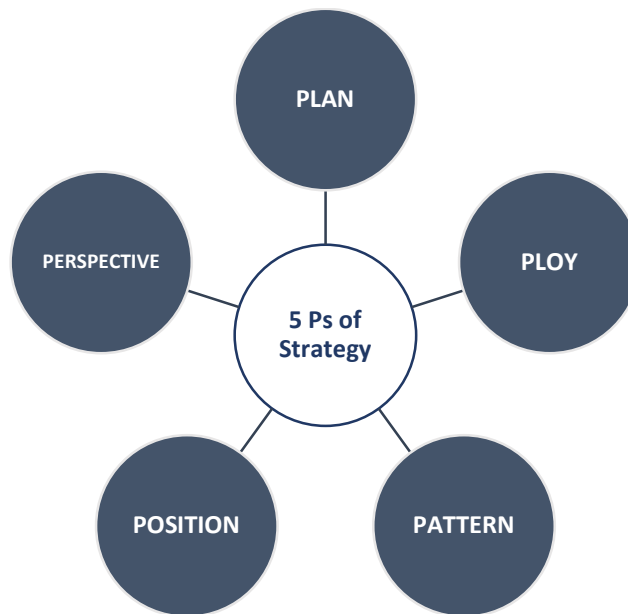


Figura 38: “Le 5 “P” di Mintzberg” - Fonte: elaborazione personale

Anno: 1987

Ideatore: Henry Mintzberg

Descrizione: Henry Mintzberg all'interno dell'articolo *“The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”*, pubblicato sul *California Management Review* nel 1987, definisce la strategia in cinque differenti modi (5 “P”):

- 1) come piano (**P**lan);
- 2) come stratagemma (**P**loy);
- 3) come schema (**P**attern);
- 4) come posizione (**P**osition);
- 5) come prospettiva (**P**erspective).

1) Strategia come Piano (P)lan:

“La strategia è un piano, una sorta di linea d'azione consapevolmente intesa, un insieme di linee guida per affrontare una determinata situazione” (Mintzberg, H. (1987), *“The strategy concept I: Five Ps for strategy”*, *California management review*, 30(1), p. 11). La strategia, come piano, viene formulata precedentemente rispetto al momento in cui vengono messe in atto le azioni a cui la strategia si applica ed è sviluppata consapevolmente e intenzionalmente. Spesso, ma non necessariamente, la strategia viene formalizzata in uno specifico documento: il piano.

2) Strategia come Stratagemma (Ploy):

La strategia, definita come piano, può essere generale o specifica. Un esempio di strategia come piano specifico è lo stratagemma (Ploy), ovvero *“una specifica “manovra” pensata per superare in astuzia un proprio concorrente”* (Mintzberg, H. (1987), “The strategy concept I: Five Ps for strategy”, *California management review*, 30(1), p. 12). In questo caso la strategia è un semplice stratagemma, non un piano generale.

3) Strategia come Schema (Pattern):

Secondo Mintzberg, tuttavia, definire la strategia come un piano non è sufficiente, è necessario trovare una definizione che comprenda anche il comportamento risultante. Ecco, dunque, che, come terza definizione, Mintzberg afferma che *“la strategia è uno schema in un flusso di azioni. Essa è la coerenza nel comportamento, intenzionale o meno”* (Mintzberg, H. (1987), “The strategy concept I: Five Ps for strategy”, *California management review*, 30(1), p. 12). Nel fornire questa terza definizione, Mintzberg riprende i concetti di strategia deliberata e strategia emergente, da lui sviluppati nel 1978: nel primo caso si tratta di una strategia prevista sin dall’inizio, che viene realizzata; nel secondo caso, invece, la strategia emerge nel tempo, essa viene realizzata senza essere stata prevista sin dall’inizio oppure sostituisce la strategia prevista inizialmente, che quindi non viene realizzata (H. Mintzberg, 1978).

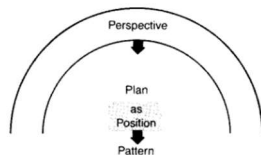
4) Strategia come Posizione (Position):

Secondo questa quarta definizione fornita da Mintzberg *“la strategia è una posizione, è ciò che permette di localizzare un’organizzazione nell’ambiente. La strategia diventa la forza mediatrice tra l’organizzazione e l’ambiente, ovvero tra il contesto interno ed esterno”* (Mintzberg, H. (1987), “The strategy concept I: Five Ps for strategy”, *California management review*, 30(1), p. 15). Questa quarta definizione è compatibile con quelle sin qui fornite: da una parte, un piano o uno stratagemma possono ambire a raggiungere una determinata posizione; dall’altra, una determinata posizione può essere raggiunta attraverso uno schema di comportamento. La definizione di strategia come posizione, inoltre, consente di concepire la competizione non solo come uno scontro con un solo competitor, ma con molteplici concorrenti.

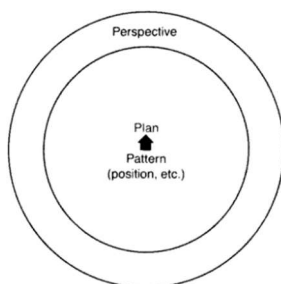
5) Strategia come Prospettiva (Perspective):

A differenza della precedente definizione, secondo cui la strategia serve per localizzare l'organizzazione nell'ambiente esterno, qui per definire la strategia si guarda all'interno dell'organizzazione e, più precisamente, alla cosiddetta "mente collettiva". In questo caso Mintzberg sostiene che *"la strategia è una prospettiva, il suo contenuto consiste in un modo radicato di percepire il mondo"* (Mintzberg, H. (1987), "The strategy concept I: Five Ps for strategy", *California management review*, 30(1), p. 16). Facendo un parallelismo Mintzberg sostiene che la strategia, definita in questo modo, è per l'organizzazione ciò che la personalità è per l'individuo. Questa quinta definizione suggerisce che la strategia è un concetto astratto, è una prospettiva condivisa tra i membri dell'organizzazione. Tale condivisione emerge dalle intenzioni comuni dei membri e dal modo in cui essi agiscono. A tal proposito, come anticipato, Mintzberg parla di "mente collettiva", ovvero un insieme di individui uniti da pensieri o azioni comuni.

Le definizioni di strategia come posizione e come prospettiva sono compatibili con quelle che qualificano la strategia come piano e come schema. Mintzberg analizza alcune possibili relazioni tra le differenti definizioni:

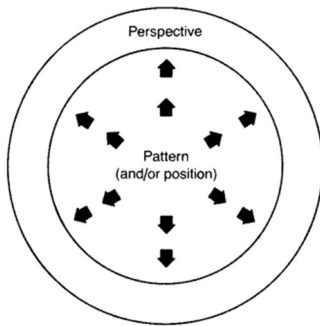


Gerarchia convenzionale → Una determinata prospettiva dà origine ad un piano, sottoforma di una posizione prevista e auspicata, che viene realizzato attraverso un insieme integrato di schemi. La gerarchia appena descritta, tuttavia, può saltare una fase in quanto la prospettiva può determinare lo schema, modellando i flussi di decisioni in schemi, anche senza che vi sia un piano previsto (Mintzberg, 1987).



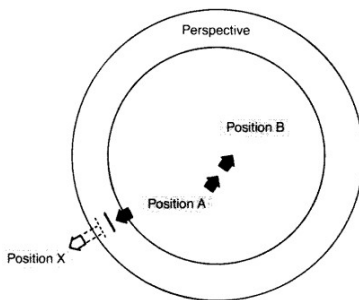
Formalizzare la strategia emergente in una prospettiva → la strategia emerge, passo dopo passo, e una volta riconosciuta e identificata viene deliberata. In questo caso, pertanto, le intenzioni vengono sviluppate attraverso le azioni, ovvero gli schemi evocano i piani (Mintzberg, 1987).

Lo schema e/o la posizione determinano la prospettiva →



L'organizzazione sperimenta molti approcci nel corso degli anni e gradualmente consolida una prospettiva attorno alla quale lavora. Essa sviluppa il proprio "carattere", ovvero la propria prospettiva, attraverso l'interazione con il mondo. Ne deriva che lo schema e/o la posizione danno origine alla prospettiva (Mintzberg, 1987).

La prospettiva vincola i cambiamenti della posizione →



quando una determinata prospettiva diventa immutabile, perché profondamente radicata nella mente dei membri dell'organizzazione, i cambiamenti del piano o della posizione sono possibili solo se compatibili con la prospettiva esistente (Mintzberg, 1987).

Figura 39, Figura 40, Figura 41, Figura 42: "Alcune possibili relazioni tra strategia e piano, schema, posizione e prospettiva" - Fonte: Mintzberg H. (1987), p. 18.

Le cinque definizioni fornite da Mintzberg completano a vicenda: ogni definizione aggiunge importanti elementi necessari per comprendere a fondo la strategia e l'organizzazione cui questa si riferisce.

- Definire la strategia come piano implica comprendere in che modo le intenzioni vengono concepite all'interno della mente umana e cogliere il loro significato più profondo. Questa tipologia di definizione richiede, pertanto, la necessità di indagare le reali intenzioni che guidano il pensiero dello stratega (Mintzberg, 1987);
- Definire la strategia come stratagemma consente di condurre l'analisi all'interno dell'ambito dinamico della competizione diretta, dove minacce e altre manovre sono messe in atto per ottenere un vantaggio rispetto al concorrente (Mintzberg, 1987);
- Definire la strategia come schema permette di focalizzarsi sulle azioni e di concentrarsi sull'importanza di raggiungere la coerenza nei comportamenti messi in atto. Il concetto di strategia realizzata permette di comprendere qual è la direzione attualmente perseguita dall'organizzazione, ponendo attenzione sul

fatto che, oltre alle strategie deliberate, vi sono alcune strategie che emergono senza essere state definite sin dall'inizio (Mintzberg, 1987);

- Definire la strategia come posizione implica analizzare l'organizzazione con particolare attenzione al contesto in cui è inserita, ovvero l'ambiente competitivo. Questo modo di definire la strategia permette di pensare all'organizzazione in termini ambientali, come se questa fosse un organismo che deve combattere per sopravvivere in un mondo ostile, mutevole e incerto (Mintzberg, 1987);
- Definire la strategia come prospettiva consente di approfondire le dinamiche tipiche di un contesto collettivo, arrivando a capire in che modo le intenzioni diffuse tra un gruppo di persone diventano norme e valori condivisi e in che modo le azioni diventano schemi di comportamento radicati all'interno dell'organizzazione (Mintzberg, 1987).

Classificazione: il *framework* relativo alle 5 "P" di Mintzberg è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto Mintzberg afferma che, definendo la strategia in questi cinque modi, è possibile incrementare l'abilità di capire e gestire i processi attraverso cui la strategia si forma (Mintzberg, 1987).

4.29 Benchmarking

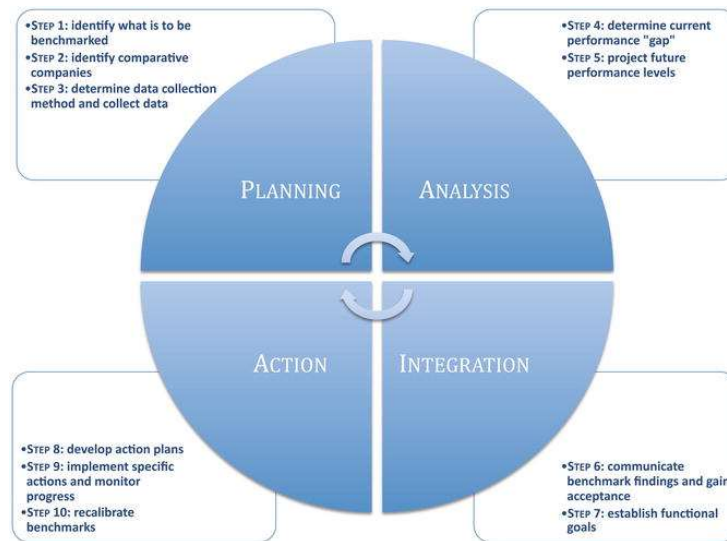


Figura 43: "Benchmarking Process" - Fonte: Bruno I. (2014) *Benchmarking*. In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer

Anno: 1989

Ideatore: Robert C. Camp

Descrizione: con il termine "*Benchmarking*" si intende quel processo che consente di valutare o verificare qualcosa rispetto a uno *standard*. Più precisamente, si tratta di un processo che parte dall'identificazione dei più alti *standard* di eccellenza per prodotti, servizi o processi, e, successivamente, apporta i miglioramenti necessari per raggiungere tali *standard* che, comunemente, vengono chiamati "*Best Practice*" (Bhutta, Huq, 1999). Tale concetto è ben riassunto nel titolo del libro di Robert C. Camp "*Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*" (1989) che, appunto, definisce il *Benchmarking* come quella "*ricerca delle migliori pratiche (best practice), all'interno del settore, che portano a prestazioni superiori*" (Camp, 1989). Xerox, nota organizzazione inizialmente specializzata nella produzione di carta e apparecchiature fotografiche e successivamente nella produzione di stampanti e fotocopiatrici, rappresenta l'esempio per eccellenza del successo legato all'applicazione del processo di *Benchmarking*. La storia di Xerox si compone di una fase iniziale caratterizzata da una forte espansione e dall'assunzione di una posizione di *leadership* grazie allo sviluppo e al brevetto della prima fotocopiatrice xerografica, commercializzata a partire dal 1959.

Nel 1979 il brevetto scade e, complice l'incapacità di affrontare il nuovo contesto competitivo, Xerox inizia a perdere significative quote di mercato e la posizione di *leader* viene sempre più minata e minacciata.

La situazione critica spinge l'organizzazione a guardarsi attorno cercando di individuare e analizzare le migliori soluzioni, adottate dai competitor, che possono essere impiegate all'interno di Xerox. Il metodo adottato da Xerox è diventato noto ai più grazie alla pubblicazione nel 1989 del libro di Robert C. Camp, manager presso Xerox.

All'interno del suddetto libro Camp descrive il processo di *Benchmarking* illustrando le dieci fasi che lo compongono:

Pianificazione:

1. Individuare cosa deve essere valutato (*benchmarked*): il *Benchmarking* è stato sviluppato da Xerox verso la fine degli anni '70 con l'obiettivo di indagare in che modo i *competitor* giapponesi riuscissero a vendere fotocopiatrici di ottima qualità a prezzi di poco inferiori al costo di produzione sostenuto da Xerox. L'obiettivo dell'organizzazione era, pertanto, quello di analizzare e comparare i costi di produzione delle fotocopiatrici (Bhutta, Huq, 1999).
2. Identificare le organizzazioni con cui confrontarsi: Xerox è partita dallo studio della sua affiliata giapponese Fuji-Xerox e ha proseguito con l'analisi dei principali *competitor* giapponesi (Canon, Minolta e Toyota) con l'obiettivo di comparare i propri costi con quelli sostenuti dalle organizzazioni orientali (Bhutta, Huq, 1999).
3. Stabilire il metodo di raccolta dei dati e raccogliere i dati: dalle analisi condotte è emerso che i costi sostenuti da Xerox erano superiori rispetto a quelli dei *competitor* giapponesi. L'obiettivo del processo di *Benchmarking* attuato da Xerox, pertanto, era quello di ridurre i propri costi fino ad eguagliarli a quelli dei concorrenti orientali. Per riuscire a perseguire tale obiettivo è stato fondamentale raccogliere quanti più dati e informazioni possibili attraverso visite e sopralluoghi dei tecnici di Xerox presso le organizzazioni giapponesi (Bhutta, Huq, 1999).

Analisi:

4. Determinare l'attuale divario tra le prestazioni: i dati e le informazioni raccolte nel corso della fase precedente hanno consentito di determinare il *gap* esistente

tra le *performance* conseguite da Xerox e quelle dei migliori concorrenti (Bhutta, Huq, 1999).

5. Stabilire i livelli delle prestazioni future: sulla base degli scostamenti precedentemente identificati, sono stati stabiliti i livelli delle *performance* future che si intendevano perseguire e sono state individuate le modalità attraverso cui poter raggiungere e mantenere tali livelli (Bhutta, Huq, 1999).

Integrazione:

6. Comunicare i risultati ottenuti dal processo di *Benchmarking* e far in modo che questi vengano accettati: Camp spiega come per Xerox la formazione dei dipendenti e il loro coinvolgimento fossero degli elementi fondamentali e imprescindibili. Quando veniva identificato un nuovo parametro di riferimento (*benchmark*), sulla base del quale valutare le proprie prestazioni rispetto a quelle dei "*best in class*" e operare i miglioramenti necessari, esso veniva comunicato ai membri dell'organizzazione e incluso nelle procedure operative standard (Bhutta, Huq, 1999).
7. Stabilire obiettivi funzionali: gli obiettivi non devono essere necessariamente fissati unitamente sin dall'inizio, essi possono emergere nel corso del processo (Bhutta, Huq, 1999).

Azione:

8. Sviluppare piani d'azione: lo sviluppo di piani d'azione concreti ha permesso a Xerox di implementare la qualità delle fotocopiatrici e di ridurre i tempi di consegna (Bhutta, Huq, 1999).
9. Implementare azioni specifiche e monitorare i progressi: il perseguimento dei risultati prefissati è possibile solo attraverso un processo ben coordinato che si compone di azioni specifiche. È fondamentale che tale processo sia accompagnato da una fase mirata a monitorare i progressi e i risultati raggiunti (Bhutta, Huq, 1999).
10. Ricalibrare i parametri di riferimento: dopo aver analizzato le organizzazioni giapponesi, Xerox ha ricalibrato il processo di *Benchmarking* scegliendo di passare allo studio delle organizzazioni statunitensi quali, ad esempio: L.L Bean, American Hospital Supply e Caterpillar (Bhutta, Huq, 1999).

Il processo di *Benchmarking*, così come appena descritto, ha contribuito a rafforzare la posizione di Xerox sul mercato. Il perseguimento delle migliori pratiche, all'interno del settore di riferimento, ha consentito all'organizzazione di raggiungere prestazioni superiori in termini di qualità ed efficienza. L'efficacia di tale metodologia e gli importanti risultati raggiunti sono stati riconosciuti mediante il conferimento a Xerox di ben tre premi prestigiosi inerenti alla gestione della qualità; si tratta del *Deming Prize* (Giappone), del *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Stati Uniti) e dell'*European Quality Award*.

Il processo di *Benchmarking* può articolarsi in molteplici fasi, nel caso Xerox appena visto Richard C. Camp ne aveva individuate dieci. Si può affermare, tuttavia, che le principali fasi che caratterizzano un processo di analisi comparativa sono cinque e sono collegate tra loro come se fossero i raggi di una ruota, da qui il nome *Benchmarking Wheel* (Bhutta, Huq, 1999):

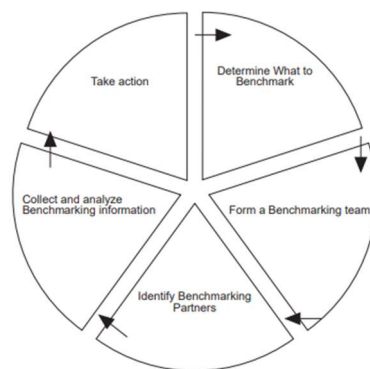


Figura 44: "Benchmarking Wheel" - Fonte: Bhutta K. S. & Huq F. (1999), p. 258, (Adapted from Camp - 1989)

1. Pianificare lo studio, ovvero stabilire su cosa si intende condurre l'analisi comparativa. Tale decisione deve essere guidata dai fattori critici di successo (Bhutta, Huq, 1999);
2. Individuare e formare le persone che comporranno il *team* che seguirà l'analisi comparativa e stabilire i ruoli e le responsabilità che avranno. In questa fase, inoltre, è necessario stabilire le tappe e le tempistiche da seguire (Bhutta, Huq, 1999);
3. Individuare le organizzazioni *partner*, concorrenti e non, con le quali confrontarsi nel corso dell'attività di *Benchmarking*. Si tratta di organizzazioni con le quali si deve raggiungere un accordo circa la condivisione e le modalità di utilizzo dei dati (Bhutta, Huq, 1999);

4. Raccogliere i dati e, successivamente, analizzarli e trasformarli in informazioni da poter confrontare con le proprie. Questa fase deve essere finalizzata a comprendere quali sono i fattori alla base delle migliori pratiche (*Best Practice*). Una volta identificati tali fattori e analizzate le variazioni nelle prestazioni delle altre organizzazioni è possibile individuare le potenziali strategie di miglioramento (Bhutta, Huq, 1999);
5. Adattare le migliori pratiche e implementare i miglioramenti specifici. Le migliori pratiche individuate presso le altre organizzazioni non devono essere semplicemente riprodotte, è necessario adattarle alle caratteristiche della specifica realtà aziendale. In questa fase devono essere fissati gli obiettivi che si intendono raggiungere, nel breve e nel lungo periodo, e deve essere stabilito il piano d'azione. I risultati raggiunti devono essere monitorati nel tempo in modo continuativo con lo scopo di verificare che il processo di adattamento delle migliori pratiche sia quanto più efficace (Bhutta, Huq, 1999).

Esistono differenti tipologie di *Benchmarking*, a seconda dell'oggetto sul quale viene condotta l'analisi comparativa e dell'ambito all'interno del quale viene effettuato il confronto (Bhutta, Huq, 1999):

- Benchmarking delle performance: è un'analisi comparativa basata sul confronto delle prestazioni;
- Benchmarking dei processi: è un'analisi comparativa basata sul confronto dei metodi e dei processi;
- Benchmarking strategico: è un'analisi comparativa basata sul confronto delle strategie;
- Benchmarking interno: è un'analisi comparativa basata sul confronto tra reparti e divisioni appartenenti ad una stessa organizzazione;
- Benchmarking competitivo: è un'analisi comparativa con i propri migliori *competitor* basata sul confronto delle prestazioni e dei risultati;
- Benchmarking funzionale: è un'analisi comparativa all'interno del proprio settore tecnologico o industriale basata sul confronto della tecnologia e del processo;

- Benchmarking generico: è un'analisi comparativa con i migliori operatori di processo indipendentemente dal loro settore di appartenenza.

Il *Benchmarking* viene utilizzato dalle organizzazioni come strumento chiave per il perseguimento di prestazioni superiori in un'ottica di miglioramento continuo. Il suo utilizzo, come si è avuto modo di vedere attraverso il caso Xerox, consente di implementare la gestione della qualità e di ottenere un importante vantaggio competitivo.

Classificazione: il *framework* relativo al *Benchmarking* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di uno strumento che, attraverso un processo strutturato e rigoroso, permette di raggiungere prestazioni superiori in termini di qualità ed efficienza, nell'ottica di un miglioramento continuo. Coerentemente con l'approccio classico, il *framework* relativo al *Benchmarking* pone molta enfasi sulle fasi cruciali di pianificazione, analisi ed esecuzione.

4.30 Competenze *core*

Anno: 1990

Ideatori: Gary Hamel, C.K. Prahalad

Descrizione: il concetto di competenza *core* è stato proposto da C.K. Prahalad e Gary Hamel all'interno dell'articolo "*The Core Competence of the Corporation*" pubblicato sull'Harvard Business Review nel 1990.

Gli autori sostengono la necessità di ripensare al concetto di organizzazione mediante l'individuazione, lo sviluppo e la valorizzazione delle proprie competenze *core* (Hamel & Prahalad, 1990). Dove per competenze *core* si intende la conoscenza collettiva aziendale relativa alle modalità attraverso cui devono essere coordinate e integrate tra loro le differenti capacità di produzione e le tecnologie. (Hamel & Prahalad, 1990). In particolare, i due autori, affermano che le competenze *core* sono quelle che soddisfano le seguenti tre condizioni (Hamel & Prahalad, 1990).

- Consentono di accedere potenzialmente ad un'ampia varietà di mercati;
- Contribuiscono significativamente ai vantaggi percepiti dal cliente del prodotto finale;
- Sono difficili da imitare e da replicare.

A supporto e a dimostrazione dell'importanza associata allo sviluppo delle competenze *core*, vengono analizzati e confrontati due casi aziendali caratterizzati da una differente sensibilità nei confronti del tema delle competenze *core*. Si tratta di General Telephone and Electronics (GTE), azienda di telecomunicazioni statunitense, e di Nippon Electric Company (NEC), azienda giapponese di tecnologia informatica, elettronica ed elettrica (Hamel & Prahalad, 1990).

All'inizio degli anni '80, era evidente la predisposizione di GTE a diventare leader nel settore, in espansione, inerente alla tecnologia dell'informazione. NEC era un concorrente nettamente minore: nonostante la base tecnologica e le attività informatiche fossero paragonabili a quelle di GTE, ciò che mancava era l'esperienza nel settore delle telecomunicazioni (Hamel & Prahalad, 1990).

Nel 1988, tuttavia, si assiste ad un "sorpasso": NEC diventa leader a livello mondiale nel settore dei semiconduttori e si afferma con successo anche in quello delle telecomunicazioni. L'organizzazione giapponese, inoltre, riesce a colmare il *gap*

esistente tra l'offerta relativa alle telecomunicazioni e quella relativa alle tecnologie per ufficio includendo prodotti come cellulari, computer portatili, ecc. (Hamel & Prahalad, 1990).

Alla base del successo raggiunto da NEC, secondo C.K. Prahalad e Gary Hamel, vi è la propensione a concepire la propria organizzazione in termini di competenze *core*. Inclinazione non presente all'interno di GTE. Più precisamente, NEC concepiva sé stessa come un "portafoglio di competenze", mentre GTE come un "portafoglio di unità strategiche di business (SBU)" (Hamel & Prahalad, 1990).

In particolare, NEC ha puntato su accordi di collaborazione mirati a incrementare le risorse interne mediante l'interiorizzazione delle competenze delle organizzazioni *partner*. La logica di base, come spiegano i due autori, era quella di acquisire preziose competenze in modo rapido e a basso costo (Hamel & Prahalad, 1990).

Contrariamente, in GTE mancava una chiarezza di intenti strategici e vi era difficoltà nel riuscire a individuare le competenze *core* necessarie per competere all'interno del settore relativo alla tecnologia dell'informazione. Quanto appena detto, unito ad una forte propensione al decentramento, ha impedito di concentrarsi sullo sviluppo e sulla valorizzazione di competenze *core* (Hamel & Prahalad, 1990).

I due autori paragonano l'organizzazione diversificata ad un grande albero in cui le competenze *core* assumono il ruolo cruciale del sistema radicale che fornisce nutrimento, sostentamento e stabilità all'intero albero (Hamel & Prahalad, 1990). I prodotti chiave (tronco e rami primari) sono nutriti dalle competenze *core* (sistema radicale) e generano le unità di *business* (rami secondari) i cui frutti sono i prodotti finali (Hamel & Prahalad, 1990).

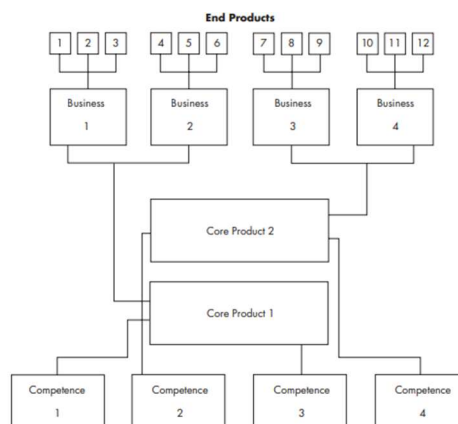


Figura 45: "Competenze: le radici della competitività" - Fonte: Hamel G. & Prahalad C. K. (1990), p. 82

I prodotti *core* possono essere definiti come quel legame tangibile che unisce le competenze *core* ai prodotti finali. Si tratta, pertanto, della concretizzazione di una o più competenze *core* (Hamel & Prahalad, 1990).

C.K. Prahalad e Gary Hamel individuano i seguenti step per quanto concerne l'individuazione e lo sviluppo delle competenze *core*: innanzitutto è necessario definire l'intento strategico; successivamente si devono identificare, sulla base delle tre condizioni precedentemente descritte, quelle competenze *core* che supportano tale intento; una volta che sono state identificate le competenze *core*, queste vanno implementate mediante adeguati investimenti nelle tecnologie necessarie e opportune alleanze strategiche (Hamel & Prahalad, 1990). La consapevolezza circa le proprie competenze *core* consente di allocare al meglio le risorse a disposizione, con l'obiettivo di creare collegamenti tecnologici e di produzione tra le unità (Hamel & Prahalad, 1990).

C.K. Prahalad e Gary Hamel affermano che, nel lungo periodo, l'ottenimento del vantaggio competitivo deriva dalla capacità di sviluppare, ad un costo inferiore e più rapidamente rispetto ai concorrenti, le competenze *core* necessarie per creare prodotti inattesi e studiati per incontrare le esigenze, comprese quelle più nascoste, dei clienti. Le fonti del vantaggio competitivo, pertanto, sono da ricercare nella abilità di consolidare le tecnologie e la capacità di produzione, a livello aziendale, in competenze che consentono ai singoli *business* di adattarsi rapidamente alle mutevoli opportunità (Hamel & Prahalad, 1990).

In particolare, secondo C.K. Prahalad e Gary Hamel l'obiettivo del *management* dovrebbe essere quello di strutturare un'organizzazione in grado di creare prodotti con funzionalità che affasciano i clienti o, meglio ancora, creare prodotti di cui i clienti hanno bisogno ma non ne sono ancora consapevoli. I modelli da prendere come riferimento, pertanto, dovrebbero essere quelle organizzazioni che sono state in grado di inventare nuovi mercati, di entrare velocemente in quelli emergenti oppure di influenzare e cambiare le scelte dei clienti in mercati consolidati (Hamel & Prahalad, 1990).

Secondo gli autori, per riuscire a mantenere la posizione di *leadership* nel lungo periodo è necessario che l'organizzazione risulti vincente in tutti e tre i seguenti livelli: nelle competenze *core*, nei prodotti *core* e nei prodotti finali (Hamel & Prahalad, 1990). Per quanto riguarda il livello delle competenze *core*, l'obiettivo dell'organizzazione deve

essere quello di affermarsi come *leader* nella progettazione e nello sviluppo di peculiari e attraenti funzionalità dei prodotti. Una volta raggiunta la posizione di *leadership*, essa deve essere mantenuta: si deve ampliare l'offerta di prodotti *core* così da ricevere un *feedback* continuo e sempre più preciso, da parte del mercato, da cui partire per migliorare ed estendere le competenze *core* (Hamel & Prahalad, 1990).

Classificazione: il *framework* relativo alle competenze *core* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto il fatto di concepire la propria organizzazione in termini di competenze *core* consente di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile che difficilmente può essere replicato dai propri *competitor*. Le competenze *core*, infatti, non sono altro che la conoscenza collettiva, a livello aziendale, delle modalità attraverso cui sviluppare sistemi integrati che combinino e coordinino in modo unico e difficile da imitare le diverse competenze tecnologiche e produttive dell'organizzazione (Hamel & Prahalad, 1990).

4.31 Diamante di Porter

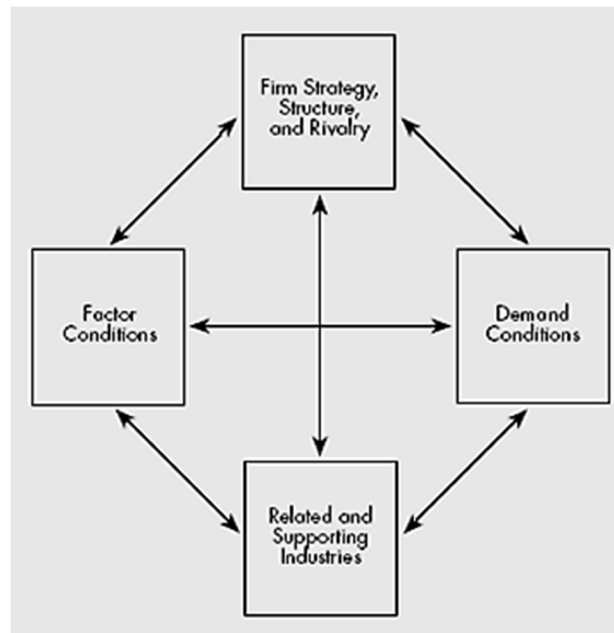


Figura 46: "Le determinanti del vantaggio competitivo nazionale" - Fonte: Porter M. E. (1990)

Anno: 1990

Ideatore: Michael Eugene Porter

Descrizione: il *Diamond Model* è stato proposto da Michael Eugene Porter all'interno dell'articolo "*The Competitive Advantage of Nations*" pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 1990.

Porter sostiene che "*la prosperità nazionale viene creata, non ereditata*" (Michael E. Porter, "*The Competitive Advantage of Nations*", *Harvard Business Review*, March-April 1990).

Partendo da tale presupposto, Porter mira a comprendere da cosa dipende e come può essere implementata la competitività di una nazione. Per fare ciò l'autore supera la concezione classica, secondo cui le determinanti principali della competitività sono: il costo del lavoro, i tassi di interesse, i tassi di cambio e le economie di scala; sostenendo la necessità di adottare una nuova prospettiva che, per implementare la competitività nazionale, parta dall'analisi delle organizzazioni di maggior successo a livello internazionale (Porter, 1990).

Porter evidenzia come, per tali organizzazioni, l'innovazione sia alla base dell'ottenimento del vantaggio competitivo. L'innovazione di cui Porter parla è in senso ampio: si può innovare attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie o mediante

l'individuazione di nuovi modi di fare le cose. Una volta conseguito il vantaggio competitivo, è necessario riuscire a mantenerlo nel tempo; ciò è possibile solo mediante un miglioramento continuo (Porter, 1990).

La nuova prospettiva, di cui prima si diceva, da cui Porter vuole partire per indagare le reali determinanti della competitività nazionale, si concretizza nel cosiddetto diamante del vantaggio competitivo nazionale. Si tratta di un modello che raggruppa i quattro fattori principali che definiscono il contesto nazionale all'interno del quale le organizzazioni nascono, si sviluppano e imparano a competere (Porter, 1990):

1. Condizioni dei fattori → il primo fattore riguarda lo stato dei fattori produttivi nazionali (manodopera qualificata, infrastrutture, ecc.) necessari per riuscire a competere in un determinato settore. A tal proposito Porter sottolinea come i fattori produttivi principali di una determinata nazione non vengano ereditati, bensì creati e migliorati mediante uno sforzo costante (Porter, 1990);
2. Condizioni della domanda → il secondo fattore riguarda le caratteristiche della domanda del mercato interno per il prodotto/servizio di un determinato settore. Le aziende nazionali beneficiano della presenza di clienti locali estremamente esigenti e che anticipano il sorgere di nuove esigenze, in quanto sono spronate a soddisfare *standard* molto elevati e a migliorarsi e innovarsi in anticipo rispetto ai concorrenti stranieri (Porter, 1990);
3. Industrie correlate e di supporto → il terzo fattore riguarda l'esistenza o meno, a livello nazionale, di industrie correlate e di supporto che sono competitive a livello internazionale e che promuovono l'innovazione attraverso lo scambio di idee. La presenza di industrie di fornitura di successo a livello sopranazionale, per esempio, determina tutta una serie di vantaggi per le organizzazioni che si trovano a valle: gli *input* vengono forniti in modo più conveniente, efficiente, tempestivo, rapido (Porter, 1990);
4. Strategia, struttura e concorrenza → il quarto fattore comprende le caratteristiche della concorrenza interna, nonché le condizioni nazionali che influenzano il modo in cui le organizzazioni vengono create, organizzate e gestite. Porter, a tal proposito, sostiene che la presenza di competitor nazionali molto forti rappresenta un incentivo che spinge le organizzazioni a cercare di fare sempre meglio per non restare indietro (Porter, 1990).

Porter propone il seguente modello sostenendo che ogni fattore che compone il diamante, nonché il diamante inteso nel suo complesso come sistema, influiscono sulla competitività nazionale, ovvero sulla capacità di raggiungere il successo competitivo a livello internazionale (Porter, 1990).

Secondo l'autore, infatti, un determinato contesto nazionale consente alle organizzazioni di ottenere un vantaggio competitivo quando: permette e incentiva l'acquisizione di risorse e competenze specializzate; consente di avere una visione più ampia e continua sulle mutevoli esigenze di prodotti e processi; incentiva le organizzazioni a investire per innovare e migliorarsi. Porter, inoltre, sostiene che la sfida con forti competitor nazionali e la pressione legata alla presenza di fornitori domestici aggressivi e di clienti nazionali esigenti, spingono le organizzazioni a dare il meglio di sé e a diventare sempre più competitive (Porter, 1990).

I quattro fattori di cui si è detto, complessivamente danno vita ad un sistema in cui l'effetto di ciascun fattore dipende dalla condizione degli altri tre. Alla base della sistematizzazione del diamante vi sono due elementi: la concorrenza nazionale e la concentrazione geografica. La prima perché promuove il miglioramento di tutti gli altri tre fattori dando vita ad un sistema che si auto-rinforza e la seconda perché potenzia l'interazione tra le quattro influenze (Porter, 1990).

Porter nel delineare il presente modello sottolinea come il governo debba assumere il ruolo di catalizzatore e sfidante: esso deve incentivare le organizzazioni ad ampliare le proprie aspirazioni affinché riescano a raggiungere risultati sempre migliori e ad implementare la propria competitività. Più precisamente Porter spiega come il potente ruolo assunto dal governo sia quello di potenziare e amplificare le forze che compongono il diamante (Porter, 1990).

Oltre al ruolo indiretto esercitato dal governo, bisogna considerare il "caso": quell'insieme di eventi casuali che esulano dal controllo delle singole organizzazioni e che determinano il successo o meno di un determinato settore.

Porter, come si è avuto modo di comprendere, attribuisce un ruolo cruciale alle nazioni. Il vantaggio competitivo viene creato e mantenuto nel tempo attraverso un processo altamente localizzato ed è supportato proprio dalle caratteristiche peculiari della nazione (differenze nei valori nazionali, nella cultura, nelle strutture economiche, nelle istituzioni e nella storia). Tali differenze si rispecchiano nei diversi modelli di

competitività che ciascuna nazione sviluppa: ogni paese tenderà a spiccare in quei settori che meglio si adattano alle proprie predisposizioni (Porter, 1990).

A conferma di ciò e riferendosi ai quattro fattori del *Diamond Model*, Porter sostiene che una nazione tenderà ad avere successo in quei settori in cui: 1) eccelle nella creazione dei fattori produttivi necessari; 2) gli acquirenti nazionali, relativi a quel settore, sono estremamente esigenti e manifestano prontamente le loro nuove esigenze spingendo le organizzazioni a innovare e a soddisfare tali richieste in estrema rapidità, anticipando i concorrenti stranieri; 3) vi sono industrie correlate e di supporto che sono competitive a livello internazionale; 4) le fonti del vantaggio competitivo convergono con il sistema di gestione tipico della nazione (Porter, 1990).

Classificazione: il *Diamond Model* di Porter è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione. Porter sostiene che il vantaggio competitivo viene creato e mantenuto nel tempo attraverso un processo altamente localizzato ed è supportato dalle caratteristiche peculiari della nazione. In particolare, con il presente *framework* Porter raggruppa i quattro fattori principali che definiscono il contesto nazionale.

4.32 Impegno

Anno: 1991

Ideatore: Pankaj Ghemawat

Descrizione: *“Commitment: the Dynamic of Strategy”* è un libro scritto da Pankaj Ghemawat nel 1991.

Ghemawat, nell'individuare il modo più giusto da adottare per pensare alla strategia, parte dalla discussione di Chester Barnard in merito ai fattori strategici. Secondo Barnard (1938) i fattori strategici che incidono sulla struttura organizzativa non possono essere considerati contemporaneamente: è necessario focalizzarsi su un fattore strategico alla volta e, solo dopo aver terminato l'analisi e il lavoro su questo, passare al fattore successivo. In particolare, secondo Barnard, la scelta del fattore strategico da considerare deve avvenire nell'ottica di sfruttare eventuali complementarità: si deve partire da quei fattori strategici il cui cambiamento determina un miglioramento della situazione complessiva (Ghemawat, 1991).

Negli anni successivi, partendo dal pensiero di Barnard, sono stati proposti affinamenti ed evoluzioni. Ghemawat, a tal proposito, sottolinea come il principale obiettivo fosse quello di ricercare delle basi stabili per il successo, ovvero dei fattori di successo. L'autore spiega come la strategia, per molto tempo, si sia focalizzata su tali fattori, tra cui: potere di mercato, competizione basata sul tempo, organizzazione, apprendimento, *leadership*, potenziamento e soddisfazione totale dei clienti; in quanto considerati come una sorta di pietra filosofale in grado di trasmutare tutto in oro. Secondo Ghemawat, tuttavia, essi rappresentano una base incerta e traballante su cui costruire la propria strategia, in quanto spesso mostrano elementi di debolezza: mancano delle caratteristiche di identificazione, concretezza, generalità e necessità (Ghemawat, 1991). Ghemawat, nello scrivere tale libro, si pone l'obiettivo di sviluppare un modo di pensare alla strategia che sia più ambizioso di quello proposto da Chester Barnard, basato sul meccanismo di successione dei fattori strategici, ma meno ambizioso rispetto a quello basato sui fattori di successo. In altre parole, Ghemawat mira a identificare un fattore strategico stabile che sia un qualcosa in più rispetto al concetto di fattore strategico effimero sviluppato da Barnard e, allo stesso tempo, un qualcosa in meno rispetto ad un fattore di successo stabile (Ghemawat, 1991).

L'opzione intermedia, che Ghemawat propone, è quella di sostituire il concetto di vincolo successivo, teorizzato da Barnard, con quello di vincolo cumulativo. Quest'ultimo contempla il fatto che le organizzazioni tendono a persistere nelle loro strategie nel tempo. La causa di questa persistenza strategica, secondo Ghemawat, è l'impegno (*commitment*) (Ghemawat, 1991).

L'autore, infatti, definisce l'impegno come quella "*tendenza delle strategie a persistere nel tempo, come quella tendenza dell'organizzazione a persistere con il proprio corso d'azione o strategia*" (Pankaj Ghemawat, "*Commitment: the Dynamic of Strategy*", Free Press, 1991, p.14).

Il concetto di impegno acquisisce concretezza attraverso quattro distinti fenomeni:

- *lock-in* → è il caso in cui l'organizzazione investe in beni durevoli, specializzati e difficilmente cedibili. In virtù di queste caratteristiche tali beni vengono anche chiamati "*sticky factors*". Le organizzazioni sono impegnate/vincolate a continuare ad usare tali beni perché il loro valore non può essere recuperato in nessun altro modo (Peteraf, 1992);
- *lock-out* → rappresenta l'altro lato della medaglia: siccome i, cosiddetti, fattori "*sticky*" sono difficili da ottenere, alcune organizzazioni potrebbero restare escluse dal compiere determinate scelte nel momento in cui si sono impegnate in altre (Peteraf, 1992);
- *ritardi* nell'adeguamento degli *stock* di fattori (Peteraf, 1992);
- *l'inerzia* organizzativa, con una forte componente culturale (Peteraf, 1992).

L'impegno è un vincolo dinamico e cumulativo (non successivo) che va tenuto in considerazione e non deve essere sottovalutato. Maggiore è l'intensità dell'impegno che accompagna una scelta e più ampio e duraturo sarà il suo impatto sul futuro dell'organizzazione. L'intensità dell'impegno può essere misurata guardando ai costi irrecuperabili (*lock-in*), ai costi opportunità (*lock-out*), ai tempi di consegna (ritardi) e al simbolismo (inerzia) (Peteraf, 1992).

Ghemawat considera l'impegno come il presupposto adeguato sulla base del quale pensare alla strategia: esso risulta cruciale per descrivere le dinamiche strategiche ed è l'unica spiegazione generale che consente di spiegare le differenze persistenti nelle *performance* delle organizzazioni (Ghemawat, 1991).

Per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo, una determinata organizzazione deve impegnarsi a sviluppare un insieme di capacità superiori rispetto ai propri concorrenti. I suddetti impegni, in quanto tali, risultano molto complessi e costosi da revocare. Ecco, dunque, l'importanza di scegliere adeguatamente la strategia su cui concentrarsi ed impegnarsi (Pankaj Ghemawat site).

Ghemawat, attraverso il presente libro, si pone l'obiettivo di fornire degli strumenti che aiutino i *manager* a implementare la qualità delle scelte che sono chiamati a prendere, partendo dal presupposto che le scelte strategiche implicano l'assunzione di impegni. In particolare, l'autore per poter valutare le differenti opzioni strategiche ha sviluppato un *framework* che si articola in quattro fasi: analisi di posizionamento, analisi di sostenibilità, analisi di flessibilità, rilevazione di eventuali errori (Peteraf, 1992).

La prima fase prevede di analizzare le posizioni competitive di breve e lungo periodo implicate da una determinata opzione strategica; la seconda fase valuta la sostenibilità nel tempo delle posizioni competitive; la terza fase indaga la flessibilità che una determinata opzione strategica mostra nell'affrontare le future incertezze; la quarta, infine, prevede di affrontare eventuali errori e distorsioni che caratterizzano il processo di scelta (Pankaj Ghemawat site).

Il *framework* appena descritto risulta utile per comprendere le implicazioni strategiche degli impegni assunti o che si intendono assumere. Secondo Ghemawat, infatti, l'impegno e le sue implicazioni dovrebbero essere le basi dalle quali partire per pensare alla strategia (Peteraf, 1992).

Classificazione: il *framework* relativo all'impegno è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto Ghemawat afferma che le scelte strategiche comportano l'assunzione di impegni e, in virtù di ciò, producono importanti impatti sul futuro dell'organizzazione. Si evince, pertanto, il ruolo cruciale affidato alla fase di definizione della strategia. L'organizzazione, partendo da questo presupposto, deve scegliere in modo accurato e consapevole la miglior strategia su cui concentrarsi e impegnarsi.

4.33 Competizione basata sulle capacità

Anno: 1992

Ideatori: George Stalk Jr., Philip Evans, Lawrence E. Shulman

Descrizione: il concetto di “competizione basata sulle capacità” è stato sviluppato da George Stalk Jr., Philip Evans e Lawrence E. Shulman all’interno dell’articolo “*Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*” pubblicato sull’Harvard Business Review nel 1992.

Il presente articolo è stato scritto agli inizi degli anni '90 con l’obiettivo di descrivere il profondo cambiamento in atto nella logica della concorrenza e la conseguente necessità di rivoluzionare la propria strategia aziendale. Il tempo, considerato negli anni '80 quale principale fonte del vantaggio competitivo, non risulta più sufficiente come elemento singolo su cui basare la propria strategia aziendale: per riuscire a concorrere è necessario sviluppare una fonte di vantaggio competitivo di più ampia portata (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

In particolare, dall’articolo emerge che le organizzazioni che basano la propria competizione sul tempo e che, pertanto, si mostrano abili nel rispondere in modo estremamente rapido alle esigenze del mercato, tendono ad eccellere anche sotto altri aspetti, tra cui: l’offerta di prodotti e/o servizi di qualità; l’abilità di intuire in anticipo quale potrà essere l’evoluzione delle esigenze dei clienti; la capacità di innovare e generare nuove idee; l’abilità di sfruttare mercati emergenti (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Il contesto competitivo degli anni '90, descritto dagli autori, si caratterizza per una forte dinamicità. Quanto appena detto fa sì che la competizione non sia più vista come una semplice “guerra di posizione” in cui, dato il contesto stabile e statico, la chiave del vantaggio competitivo è rappresentata dalla scelta del segmento migliore in cui competere, ma come una “guerra di movimento” in cui l’ottenimento del vantaggio competitivo dipende dall’abilità di anticipare le tendenze del mercato e di rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze della clientela (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Gli autori evidenziano come il nuovo contesto competitivo richieda lo sviluppo di una nuova concezione di strategia: la “competizione basata sulle capacità”. Quest’ultima si sviluppa lungo cinque dimensioni:

- Velocità/Reattività → si tratta della capacità di rispondere rapidamente alle richieste dei clienti o del mercato e dell’abilità di riuscire a inglobare

rapidamente nuove idee e tecnologie all'interno dei prodotti (Stalk Jr. *et al.*, 1992);

- Coerenza → si tratta della capacità di realizzare un prodotto che soddisfi pienamente le aspettative dei clienti (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
- Acutezza → si tratta della capacità di analizzare e comprendere l'ambiente competitivo, con la conseguente capacità di anticipare e rispondere alle esigenze e ai desideri, in continua evoluzione, dei clienti (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
- Flessibilità → si tratta della capacità di adattarsi simultaneamente ad ambienti aziendali tra loro anche molto diversi (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
- Innovatività → si tratta della capacità di creare nuove idee e di combinare elementi esistenti per generare nuove fonti di valore (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

L'essenza della strategia è rappresentata dalla dinamica che deve caratterizzare il comportamento aziendale. Alla luce di quanto sin qui detto, emerge la necessità di puntare sullo sviluppo di capacità organizzative uniche e inimitabili che consentano all'organizzazione di distinguersi dai propri concorrenti (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Gli autori individuano quattro principi fondamentali che sono alla base della concorrenza basata sulle capacità (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

1. Gli elementi costitutivi della strategia aziendale sono i processi aziendali, non i prodotti e i mercati (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
2. Il successo competitivo di un'organizzazione risiede nell'abilità di trasformare i processi chiave di un'organizzazione in capacità strategiche in grado di fornire costantemente un valore superiore al cliente. Più i processi sono complessi e articolati, maggiore è la difficoltà di trasformarli in capacità; tale complessità si riflette positivamente sul valore delle capacità sviluppate in quanto le rende uniche ed inimitabili (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
3. Le suddette capacità strategiche vengono sviluppate mediante investimenti strategici in un'apposita infrastruttura di supporto che unisce e trascende le unità strategiche di business (SBU) e le funzioni tradizionali (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
4. Nel perseguimento di una strategia basata sulle capacità risulta cruciale il ruolo del CEO: quest'ultimo è l'unico in grado di veicolare l'attenzione di tutti i membri dell'organizzazione sulla creazione di capacità al servizio dei clienti ed è il solo che può individuare e autorizzare gli investimenti infrastrutturali necessari per

sviluppare le capacità strategiche. È attribuito al CEO, pertanto, il compito di costruire e gestire efficacemente le capacità (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Alla luce dei quattro principi fondamentali appena descritti, si può affermare che per capacità si intende quel *“insieme di processi aziendali strategicamente intesi”* (Stalk Jr. *et al.*, *“Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”*, Harvard Business Review, 1992).

Le organizzazioni che basano la propria strategia sulle capacità individuano i processi aziendali chiave, in grado di fornire valore al cliente, centralizzano la loro gestione e apportano ingenti investimenti con l’obiettivo di riuscire a recuperarli nel lungo termine (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Data la centralità dei processi aziendali chiave, le organizzazioni che basano la propria strategia sulle capacità, optano per l’integrazione verticale così da poter avere il controllo diretto su essi (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Gli autori sottolineano che sono ben poche le organizzazioni che sin dall’inizio basano la propria strategia sulle capacità: nella maggior parte dei casi diventare un *“concorrente basato sulle capacità”* rappresenta una sfida e un traguardo che si raggiunge nel tempo (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

A tal proposito vengono sottolineati i quattro passaggi da seguire per riuscire ad affermarsi come *“concorrente basato sulle capacità”* (Stalk Jr. *et al.*, 1992):

1. Adeguare il quadro strategico affinché si possano conseguire obiettivi strategici *“aggressivi”* e arditi (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
2. Concentrarsi sulla capacità scelta e assicurarsi che i membri dell’organizzazione abbiano le competenze e le risorse necessarie per poterla raggiungere (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
3. Rendere visibili i progressi e allineare i sistemi di misurazione e ricompensa alla nuova strategia competitiva (Stalk Jr. *et al.*, 1992);
4. Il processo che consente alle organizzazioni di riuscire ad affermarsi come *“concorrente basato sulle capacità”* è molto impegnativo ed è caratterizzato da grandi cambiamenti. L’importanza e la complessità che lo contraddistinguono fanno sì che tale processo non possa essere delegato e che, invece, debba essere guidato e gestito direttamente dal CEO, con il coinvolgimento attivo dei *top manager* (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Per riuscire ad affermarsi come “concorrente basato sulle capacità” è, innanzitutto, necessario concepire la propria organizzazione in termini di capacità strategiche. Il passaggio successivo è rappresentato dall’identificazione e dal collegamento dei processi aziendali ritenuti essenziali per soddisfare le esigenze dei clienti. L’ultimo passaggio consiste nel rimodellare l’organizzazione, dal punto di vista dei ruoli e delle responsabilità manageriali, affinché ci si possa allineare il più possibile al perseguimento della strategia basata sulle capacità (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

Classificazione: il *framework* relativo alla “competizione basata sulle capacità” è classificato all’interno della categoria relativa all’approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di una delle strategie, previste dall’approccio classico, sulle quali si può far leva per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo. Per alcuni aspetti tale *framework* risulta vicino anche all’approccio adattivo. In particolare gli autori, constatando il crescente dinamismo che caratterizza il contesto competitivo degli anni ’90, espongono la necessità di rivedere il concetto di competizione: da semplice “guerra di posizione”, supportata da un contesto stabile e statico, si passa ad una “guerra di movimento” in cui l’ottenimento del vantaggio competitivo dipende dall’abilità di anticipare le tendenze del mercato e di rispondere tempestivamente alle mutevoli esigenze della clientela attraverso il rapido inglobamento di nuove idee e tecnologie all’interno dei prodotti (Stalk Jr. *et al.*, 1992).

4.34 Return On Quality (ROQ)

Anno: 1995

Ideatori: Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, Timothy L. Keiningham

Descrizione: il *Return On Quality* (ROQ) è stato sviluppato da R.T. Rust, A.J. Zahorik e T.L. Keiningham all'interno dell'articolo "*Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*" pubblicato sul Journal of Marketing nel 1995.

Gli autori spiegano come, nel corso degli anni '90, si sia diffusa la tendenza a valutare e giustificare le iniziative inerenti alla qualità su basi finanziarie. La mancata capacità di determinare il ritorno sugli investimenti inerenti all'implementazione della qualità (ROQ), fa sì che gli sforzi sostenuti per migliorare la qualità non possano competere con altri investimenti dell'organizzazione e, pertanto, siano considerati alla stregua dei costi discrezionali (Rust et al., 1995).

Per ovviare a ciò, Rust, Zahorik e Keiningham hanno ideato un approccio in grado di quantificare il ROQ, ovvero il ritorno associato ad una determinata spesa finalizzata all'implementazione della qualità. L'approccio in questione, inoltre, consente di comprendere in che modo può essere implementata la spesa sostenuta per il miglioramento della qualità e permette di stimare il livello di spesa ottimale (Rust et al., 1995).

In particolare, il ROQ è pari al rapporto tra la differenza, tra il valore attuale netto relativo ai flussi di profitto derivanti dallo sforzo per il miglioramento della qualità e lo *status quo*, e il valore attuale netto della spesa aggiuntiva (Rust et al., 1995).

$$\text{ROQ} = (\text{NPV} - \text{NPV } 0) / \text{NPVAS}$$

Formula 4.1: ROQ - Fonte: Rust et al., 1995

Il ROQ permette di considerare il miglioramento della qualità come un investimento; esso, infatti, consente di quantificare il ritorno finanziario generato dalla spesa finalizzata al miglioramento della qualità (Rust et al., 1995).

L'approccio del Ritorno sulla Qualità è stato proposto con l'obiettivo di rendere finanziariamente responsabili le spese per la qualità. I presupposti alla base di tale approccio sono (Rust et al., 1995):

1. La qualità è un investimento → questo primo presupposto ha l'obiettivo di porre le spese che vengono effettuate per il miglioramento della qualità sullo stesso livello delle altre decisioni di investimento. Gli autori spiegano come, storicamente, le spese finalizzate all'implementazione della qualità non siano state trattate come veri e propri investimenti dalla maggior parte delle organizzazioni; alla base di tale approccio si celava l'assenza di una solida base per poterne valutare l'impatto finanziario. Gli autori si pongono l'obiettivo di ovviare a ciò mediante lo sviluppo di un *framework* che consenta di valutare l'impatto finanziario degli sforzi sostenuti per l'implementazione della qualità, con la conseguente possibilità di considerare questi ultimi al pari degli investimenti (Rust et al., 1995);
2. Gli sforzi per la qualità devono essere finanziariamente responsabili → alla luce di quanto detto nel punto precedente, si può affermare che questo secondo presupposto agisca in sinergia con il primo (Rust et al., 1995);
3. È possibile spendere troppo per la qualità → è il caso di quegli investimenti per l'implementazione della qualità che determinano rendimenti decrescenti (Rust et al., 1995);
4. Non tutte le spese per la qualità sono ugualmente valide → è il caso di quelle risorse che vengono impiegate per l'implementazione della qualità in modo inefficiente (Rust et al., 1995).

R.T. Rust, A.J. Zahorik e T.L. Keiningham propongono un modello che configura la relazione tra gli sforzi sostenuti per il miglioramento della qualità e la redditività come una catena di effetti: quando lo sforzo finalizzato al miglioramento viene portato a termine con successo, si assiste ad un incremento della qualità del servizio. Quest'ultimo, a sua volta, si traduce in un aumento della qualità percepita dai clienti e della loro soddisfazione e, potenzialmente, in una riduzione dei costi. Il livello di soddisfazione superiore dei clienti facilita la loro fidelizzazione, oltre che incentivare un passaparola positivo che consente di attrarre nuovi clienti; gli autori, a tal proposito, spiegano che l'utilizzo delle linee tratteggiate dipende dal fatto che l'effetto del passaparola è molto difficile da misurare in un contesto aziendale pratico. La fidelizzazione dei clienti, associata all'attrazione di nuovi clienti, si traduce in un

incremento della quota di mercato e dei ricavi; l'aumento di questi ultimi, associato alla riduzione dei costi, determina una maggiore redditività (Rust *et al.*, 1995).

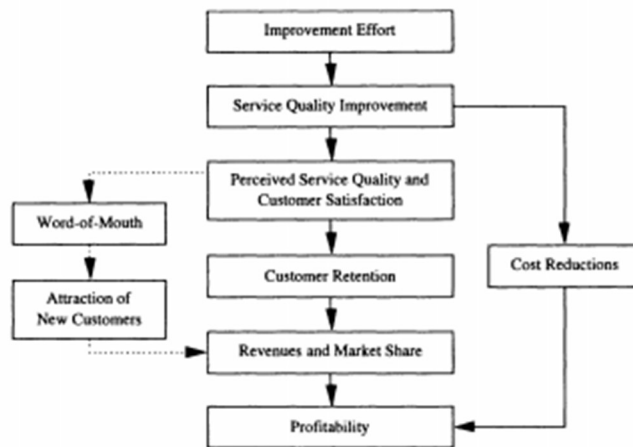


Figura 47: "Modello relativo al miglioramento della qualità del servizio e alla redditività" - Fonte: Rust R. T., Zahorik A. J. & Keiningham T. L. (1995), p. 60

Il processo ROQ finalizzato al miglioramento della qualità si articola in cinque fasi (Rust *et al.*, 1995):

1. Raccolta di informazioni preliminari → questa prima fase prevede la raccolta di: dati derivanti da indagini condotte sui clienti; informazioni sul mercato e informazioni interne all'organizzazione. Per colmare eventuali lacune informative, ci si affida ai *manager* e alla loro capacità di effettuare stime (Rust *et al.*, 1995);
2. Identificazione di possibili opportunità → i *manager*, in questa seconda fase, sono chiamati a individuare le migliori opportunità che possono condurre ad un netto miglioramento della qualità. Per valutare le diverse opportunità si stimano le rispettive implicazioni finanziarie, mediante l'utilizzo dei dati e delle informazioni raccolte nella fase precedente. È necessario tenere in considerazione, tuttavia, che tali proiezioni finanziarie si basano (almeno in parte) su stime manageriali, piuttosto che su dati reali e concreti (Rust *et al.*, 1995);
3. Verifica limitata dei miglioramenti per determinare l'efficacia → la terza fase prevede di condurre un test volto a valutare l'efficacia connessa allo sforzo, che si sta considerando, per il miglioramento della qualità. Si tratta di un test che viene effettuato su scala limitata e che si basa su dati concreti; attraverso questo test si possono individuare eventuali scostamenti rispetto ai costi previsti e,

soprattutto, si può comprendere in che modo la soddisfazione dei clienti aumenta effettivamente (Rust et al., 1995);

4. Proiezioni finanziarie basate su dati concreti → in questa quarta fase le analisi volte a valutare l'impatto finanziario si basano su dati concreti: gli *input* utilizzati sono le stime, riviste nella fase precedente, inerenti ai costi e all'efficacia. Ne deriva che le proiezioni finanziarie sono molto più precise; questo consente di comprendere se, effettivamente, lo sforzo per il miglioramento, qui considerato, è finanziariamente giustificato (Rust et al., 1995);
5. Implementazione completa degli sforzi finalizzati al miglioramento della qualità → questa è la fase in cui, confidando in un adeguato ritorno finanziario, si procede all'implementazione dello sforzo volto a conseguire il miglioramento della qualità (Rust et al., 1995).

Il miglioramento della qualità deve essere un processo continuo: i *manager*, una volta completate le suddette fasi, devono tornare al primo step per procedere ad una nuova valutazione dei processi aziendali; lo scopo è quello di riuscire ad individuare ulteriori potenziali opportunità, basandosi sui dati aggiornati derivanti dalle indagini condotte sui clienti (Rust et al., 1995).

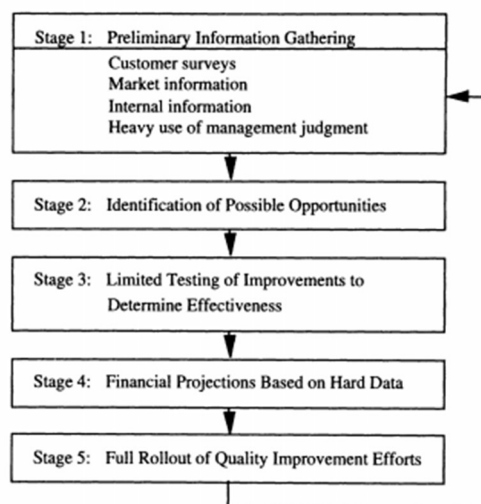


Figura 48: "Il processo ROQ finalizzato al miglioramento della qualità" - Fonte: Rust R. T., Zahorik A. J. & Keiningham T. L. (1995), p. 64

Il "Return on Quality" (ROQ) è un approccio finanziario inerente al miglioramento della qualità. Si tratta di un approccio che considera gli sforzi sostenuti per conseguire il miglioramento della qualità come degli investimenti e, soprattutto, sostiene la necessità di rendere questi sforzi finanziariamente responsabili. Il ROQ aiuta i *manager* a valutare

adeguatamente le spese finalizzate all'implementazione della qualità: tale approccio consente di individuare dove e quanto è opportuno spendere per migliorare la qualità del servizio offerto; per fare ciò viene valutato il potenziale impatto finanziario della spesa, in termini di entrate, profitti e ritorno sull'investimento sostenuto per implementare la qualità, il cosiddetto "ritorno sulla qualità" (Rust et al., 1995).

Classificazione: il "*Return on Quality*" (ROQ) è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di un *framework* che configura gli sforzi sostenuti per conseguire il miglioramento della qualità come degli investimenti e illustra un processo strutturato e articolato in specifiche fasi finalizzato al miglioramento della qualità.

4.35 Orologio strategico di Bowman

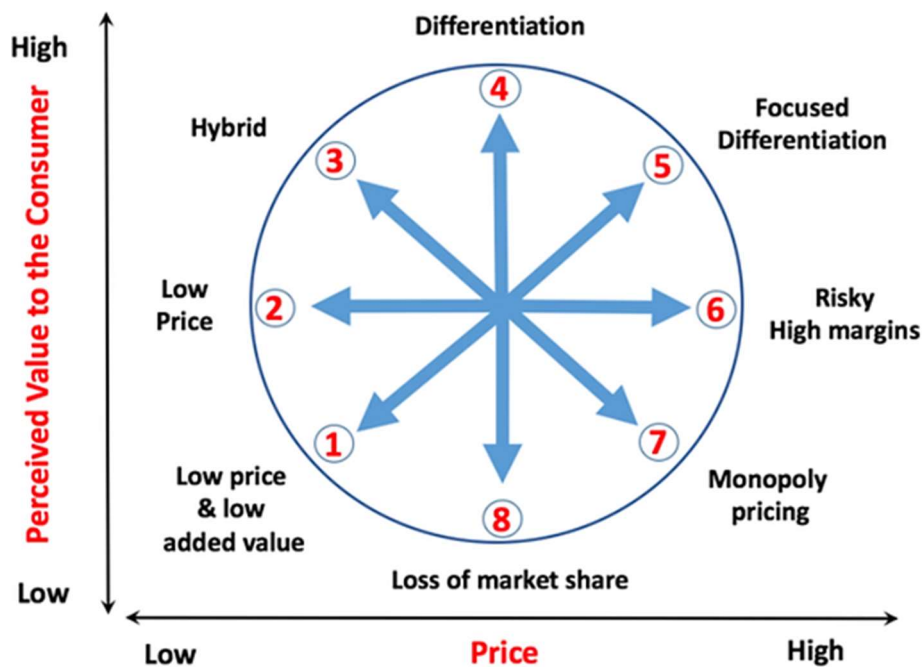


Figura 49: "Orologio strategico" - Fonte: Ahmar Habib, R. M., & Yazdanifard, R. (2017) (adapted from Bowman & Faulkner, 1997)

Anno: 1996

Ideatori: Cliff Bowman, David O. Faulkner

Descrizione: l'orologio strategico è stato introdotto, nella sua prima versione, da Cliff Bowman nel 1991. È nel 1996, tuttavia, che tale strumento viene sviluppato più approfonditamente da Bowman e Faulkner all'interno della loro celebre opera "*Competitive and Corporate Strategy*".

L'orologio della strategia è uno strumento che consente di analizzare la posizione competitiva dell'organizzazione in relazione alle offerte dei *competitor* (Arsahd & Yazdanifard, 2017) e di esaminare le differenti opportunità di posizionamento strategico: l'orologio, infatti, mostra i diversi modi per posizionare un determinato prodotto in base al prezzo e al valore percepito dal cliente.

Lo strumento in esame prende il nome di orologio della strategia, in quanto la sua struttura ricorda il quadrante di un orologio: le due dimensioni principali prese in considerazione sono, rispettivamente, il prezzo e il valore (del prodotto, del servizio o del *brand*) percepito dal cliente; le differenti combinazioni di queste variabili fanno

emergere otto differenti strategie suddivise sui quattro quadranti (Said Echchakoui, 2018):

1. Prezzo basso e basso valore aggiunto → questa strategia si caratterizza per l'offerta di prodotti o servizi non particolarmente distinguibili; il valore percepito dal cliente è minimo. L'unico strumento che le organizzazioni posizionate qui hanno, per riuscire a restare competitive, è quello di applicare prezzi bassi. Le organizzazioni che perseguono questa prima strategia, solitamente si rivolgono ad una clientela che non attribuisce particolare importanza alle caratteristiche peculiari del prodotto, ma che si mostra molto attenta e sensibile al prezzo.
2. Prezzo basso → questa strategia prevede di riuscire a offrire un determinato prodotto o servizio ad un prezzo estremamente basso; ne deriva che i margini di profitto sui singoli prodotti sono anch'essi molto bassi. La possibilità di generare elevati profitti complessivi, tuttavia, è garantita dall'alto volume di produzione e dalla capacità di minimizzare i costi, anche attraverso i vantaggi legati alle economie di scala. La strategia incentrata sull'offerta di un prodotto o servizio ad un prezzo basso risulta coerente con la *leadership* di costo di Porter: generalmente l'adozione di un approccio orientato alla minimizzazione dei costi si traduce nell'offerta di prodotti e servizi a prezzi molto più contenuti (Said Echchakoui, 2018);
3. Ibrida → la strategia ibrida si caratterizza per il fatto di essere una combinazione di due aspetti: prezzo contenuto e moderata differenziazione. L'attrazione dei clienti e la loro fidelizzazione in questo caso sono perseguiti mediante l'offerta di prodotti sufficientemente differenziati a pezzi accettabili;
4. Differenziazione → questa strategia, che corrisponde alla strategia generica di differenziazione di Porter, mira a far percepire ai clienti il massimo valore aggiunto; per fare questo le organizzazioni, oltre a lavorare per riuscire ad implementare la qualità dei propri prodotti, devono concentrarsi sulla creazione di un *brand* forte, affidabile, riconoscibile e rinomato;
5. Differenziazione focalizzata → tale strategia, detta anche strategia di sofisticazione, è applicata dai *brand* di lusso più esclusivi; essa si basa sull'offerta di prodotti e servizi di estrema qualità che fanno sì che il valore percepito dal cliente sia molto elevato. Quanto appena detto, unito a delle attività di

segmentazione, promozione e distribuzione altamente mirate, fa sì che i clienti siano disposti a pagare un prezzo elevato;

6. Margini elevati e rischiosi → si tratta di una strategia ad alto rischio, in quanto prevede di applicare prezzi elevati su prodotti che i clienti percepiscono come di mediocre valore. Tale posizione competitiva è difficilmente sostenibile nel lungo periodo; i clienti, consci del rapporto qualità-prezzo tutt'altro che buono, inizieranno a cercare alternative più convenienti: prodotti, nella stessa fascia di prezzo, di qualità superiore, oppure prodotti caratterizzati da un valore percepito simile ma che vengono venduti a prezzi inferiori;
7. Prezzi da monopolio → l'organizzazione ricopre la posizione di monopolista, in quanto è l'unica ad offrire un determinato prodotto o servizio. L'assenza di *competitor* e la totale dipendenza del cliente dall'offerta del monopolista, fanno sì che quest'ultimo possa applicare un prezzo elevato nonostante il valore percepito dal cliente sia mediocre. Per evitare che l'organizzazione abusi del proprio potere di mercato, è previsto il controllo di appositi organismi di regolamentazione;
8. Perdita della quota di mercato → si tratta della posizione peggiore in cui un'organizzazione può trovarsi. Se l'organizzazione si trova qui significa che sta offrendo un prodotto o un servizio che non è apprezzato dai clienti: il prezzo applicato viene ritenuto troppo alto in relazione al basso valore percepito. Alla luce di ciò, i clienti sono portati a considerare offerte alternative più convenienti.

È opportuno sottolineare che delle otto strategie appena descritte, le ultime tre si caratterizzano per il fatto di non essere particolarmente competitive: in tutti e tre i casi il prezzo supera il valore percepito dal cliente. Quanto appena detto fa sì che sulle organizzazioni posizionate in corrispondenza di questi tre punti incomba la minaccia di *competitor* in grado di offrire un'offerta più conveniente (Said Echchakoui, 2018).

Si può concludere, pertanto, che l'orologio strategico di Bowman sia uno strumento particolarmente utile per indagare e comprendere in che modo un determinato prodotto dovrebbe essere posizionato per garantire l'ottenimento del massimo vantaggio competitivo. Il presente strumento, pertanto, consente ai *manager* individuare i cambiamenti da apportare per riuscire a implementare la propria posizione competitiva.

Classificazione: l'orologio strategico è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto le basi della competizione sono stabili e, una volta ottenuto il vantaggio, è sostenibile nel tempo. Il posizionamento, pertanto, può derivare da dimensione superiore, differenziazione o capacità. Vengono analizzate le basi del vantaggio competitivo e il modo in cui le capacità aziendali si adattano al mercato.

4.36 Tripla linea di fondo

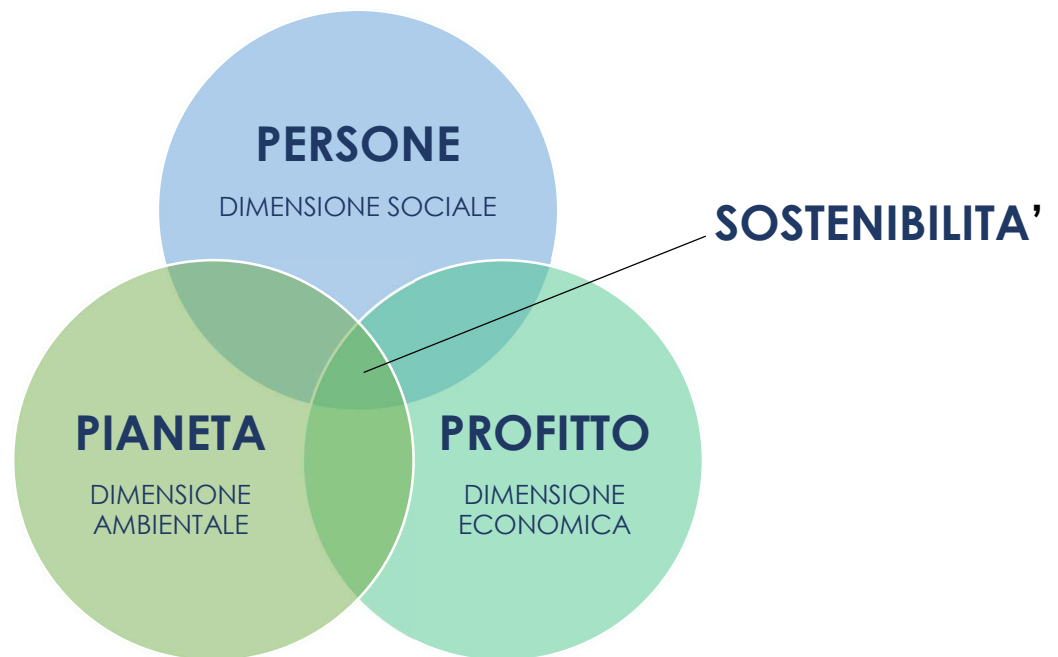


Figura 50: "Tripla Linea di Fondo e Sostenibilità" - Fonte: elaborazione propria su University of Wisconsin – Sustainable Management

Anno: 1997

Ideatore: John Elkington

Descrizione: il concetto di "Tripla Linea di Fondo" (*Triple Bottom Line – TBL*) è stato coniato nel 1994 da John Elkington, imprenditore e autorità mondiale sui temi inerenti alla responsabilità sociale d'impresa e al capitalismo sostenibile.

John Elkington, nel delineare il framework relativo alla "Tripla Linea di Fondo", si è posto l'obiettivo di riuscire a sviluppare un approccio che cogliesse l'essenza della sostenibilità attraverso un metodo di misurazione completo che andasse oltre le tradizionali valutazioni quantitative di profitti, ritorno sugli investimenti e valore per gli azionisti per includere valutazioni inerenti alla dimensione ambientale e a quella sociale (Slaper & Hall, 2011).

La "Tripla Linea di Fondo", pertanto, si configura come un *framework* contabile che incorpora tre dimensioni inerenti alle *performance*: economica, ambientale e sociale. Tali dimensioni vengono indicate come le "3P": **Profitto, Pianeta, Persone** (Slaper & Hall, 2011).

- Linea sociale (Persone) → le *performance* che impattano positivamente sulla dimensione sociale derivano dall'adozione di pratiche aziendali a supporto del

lavoro, del capitale umano e della comunità (Elkington, 1997; Alhaddi, 2015). Il termine “Persone”, infatti, qui non è limitato alla categoria degli azionisti (*shareholder*), come avverrebbe in un approccio incentrato unicamente sulla dimensione economica, ma comprende tutti gli *stakeholder*, ovvero tutti i portatori di interesse; tra questi rientrano: i dipendenti e le loro famiglie, i clienti, i fornitori, la comunità all'interno della quale l'organizzazione opera, le generazioni future, ecc. (*University of Wisconsin – Sustainable Management*);

- Linea ambientale (Pianeta) → le *performance* che impattano positivamente sulla dimensione ambientale derivano dall'adozione di pratiche aziendali che tutelano e non compromettono le risorse ambientali per le generazioni future; si pensi, ad esempio, all'utilizzo consapevole, responsabile ed efficiente delle risorse energetiche o alla riduzione delle emissioni dei gas serra oppure, ancora, alla minimizzazione dell'impronta ecologica, ecc. (Goel, 2010; Alhaddi, 2015). La responsabilizzazione e la sensibilizzazione delle organizzazioni sui temi *green* fanno sì che queste valutino, sempre più, le proprie azioni con una particolare attenzione al relativo impatto ambientale (*University of Wisconsin – Sustainable Management*);
- Linea economica (Profitto) → le *performance* che impattano positivamente sulla dimensione economica derivano dall'adozione di pratiche aziendali con cui l'organizzazione fornisce valore economico all'intero sistema circostante. La creazione di nuovi posti di lavoro, l'apporto di soluzioni innovative e la creazione di ricchezza e prosperità, anche a supporto delle future generazioni, rappresentano solo alcuni degli importanti impatti che l'operato delle organizzazioni può avere sul sistema economico (Elkington, 1997; Alhaddi, 2015).

La peculiarità della “Tripla Linea di Fondo” è rappresentata proprio dall'ampliamento delle metriche del successo aziendale; la valutazione di quest'ultimo non avviene più basandosi solamente sull'aspetto economico-finanziario, bensì diventa più completa arrivando a comprendere anche i contributi che l'organizzazione è in grado di fornire in termini di salute ambientale, benessere sociale ed economia giusta (*University of Wisconsin – Sustainable Management*).

La “Tripla Linea di Fondo” di John Elkington viene considerata un importante strumento che consente alle organizzazioni di perseguire, con maggior decisione e determinazione, importanti obiettivi di sostenibilità (Slaper & Hall, 2011): l’invito è quello di concentrarsi, non più solo sul valore economico che si è in grado di generare, ma anche e soprattutto su quello ambientale e sociale che l’organizzazione può aggiungere o distruggere quando opera (Elkington, 2004). Grazie al presente strumento, pertanto, molte organizzazioni hanno avuto modo di cogliere la connessione esistente tra salute ambientale, benessere sociale e successo finanziario dell'organizzazione (*University of Wisconsin – Sustainable Management*).

La “Tripla Linea di Fondo”, pertanto, consente alle organizzazioni di proiettarsi verso sistemi e modelli più sostenibili. Per riuscire ad avere successo nel lungo termine, infatti, secondo John Elkington è indispensabile considerare tutte e tre le dimensioni: un’organizzazione che si concentra solo sui profitti, ignorando o trascurando l’aspetto ambientale e quello sociale, difficilmente riuscirà a ottenere un vantaggio sostenibile nel lungo periodo (*University of Wisconsin – Sustainable Management*).

Classificazione: la “Tripla Linea di Fondo” è classificata all’interno della categoria relativa all’approccio classico. Per esclusione, si ritiene che la categoria relativa all’approccio classico sia quella più vicina al presente *framework*. Si ritiene, tuttavia, che tale classificazione non sia perfettamente calzante: a differenza degli altri strumenti collocati in questa categoria, in cui la sostenibilità del vantaggio è consentita dalla stabilità e prevedibilità dell’ambiente, nel *framework* relativo alla “Tripla Linea di Fondo” la sostenibilità del vantaggio è da attribuire alla capacità di cogliere e valutare gli impatti delle proprie azioni sotto un triplice punto di vista (economico, ambientale e sociale) e, quindi, alla pianificazione delle proprie azioni future sulla base di obiettivi sostenibili e con impatti economici, sociali e ambientali positivi.

4.37 Le tre strategie generiche



Figura 51: "Le Tre Strategie Generiche" - Fonte: elaborazione propria su Porter M. E. (1985)

Anno: 1998

Ideatore: Michael Eugene Porter

Descrizione: l'introduzione e lo sviluppo dello strumento delle tre strategie generiche è da attribuire a Michael Eugene Porter, uno dei maggiori studiosi per quanto riguarda la strategia manageriale e la competitività. L'analisi del *framework* è stata presentata da Porter all'interno del libro "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" (1985) e, successivamente, è stata ripresa ed approfondita nel 1998 all'interno del libro "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*".

L'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile consente alle organizzazioni di avere *performance* superiori alla media nel lungo periodo. Ne deriva l'importanza di comprendere in che modo sia possibile ottenere un vantaggio competitivo e, soprattutto, come questo possa essere mantenuto nel tempo (Porter, 1985).

Porter individua due principali tipologie di vantaggio competitivo: il basso costo e la differenziazione. Dalla combinazione della tipologia di vantaggio competitivo che si intende perseguire (basso costo o differenziazione) con l'ambito competitivo in cui si tale vantaggio vuole essere raggiunto (*target* ampio o ridotto), emergono tre differenti tipologie di strategie generiche: la *leadership* di costo, la differenziazione e la focalizzazione; quest'ultima, a sua volta, presenta due varianti: la focalizzazione sui costi e la focalizzazione sulla differenziazione (Porter, 1985).

Il percorso che ciascuna strategia generica prevede per poter ottenere il vantaggio competitivo è profondamente diverso da quello che caratterizza le altre strategie generiche. Le differenze, tuttavia, non si limitano a interessare solamente tipologie di strategie generiche differenti tra loro: le azioni da intraprendere per attuare una determinata strategia possono variare ampiamente da settore a settore. È da sottolineare, inoltre, che non tutte le strategie generiche sono realizzabili in modo efficace in tutti settore (Porter, 1985).

Il raggiungimento del vantaggio competitivo, che rappresenta il fulcro di ogni strategia generica, è possibile solo se l'organizzazione si rivela in grado di compiere due importanti scelte: la prima riguarda la tipologia di vantaggio competitivo che si intende ottenere, mentre la seconda è inerente all'ambito competitivo in cui si vuole raggiungere tale vantaggio. Porter, pertanto, respinge l'attitudine, strategicamente mediocre, di alcune organizzazioni a "essere tutto, per tutte le persone" (M.E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985, p. 12).

- Leadership di costo: definita dallo stesso Porter come la più chiara delle tre strategie generiche, la *leadership* di costo si caratterizza per il fatto di essere la strategia generica perseguita da quelle organizzazioni che mirano a diventare i produttori a più basso costo all'interno del proprio settore. L'organizzazione protagonista di questa prima tipologia di strategia generica si caratterizza per l'ampio ambito in cui opera: essa si rivolge ad un'ampia gamma di segmenti, arrivando anche ad operare in settori tra loro correlati; ciò risulta fondamentale per l'ottenimento del vantaggio di costo. Sebbene parte delle fonti di quest'ultimo dipendano dalla specifica struttura del settore, ve ne sono alcune comuni, tra cui: le economie di scala, la tecnologia proprietaria e l'accesso preferenziale alle materie prime (Porter, 1985).

La strategia generica relativa alla *leadership* di costo prevede di offrire i propri prodotti a prezzi equivalenti o inferiori rispetto a quelli dei concorrenti: il fatto di scontare il prezzo, rendendo il prodotto più appetibile agli occhi dei clienti, senza dover rinunciare alla possibilità di realizzare profitti elevati, è reso possibile dalla posizione a basso costo in cui ci si trova (Porter, 1985).

Le organizzazioni a basso costo, ponendo molta enfasi sulla riduzione dei costi, tendono ad offrire prodotti o servizi standard, piuttosto basici. Porter, a tal proposito, afferma che per riuscire a mantenere la posizione di *leader* di costo nel tempo, risulta necessario non trascurare l'aspetto della differenziazione: l'offerta di prodotti non adeguatamente differenziati e, dunque, non sufficientemente apprezzati dai clienti, costringe il produttore a tagliare di molto i prezzi, finendo per annullare i vantaggi legati alla *leadership* di costo. Nonostante sia stata scelta la *leadership* di costo come strategia generica da seguire per ottenere il vantaggio competitivo, è quindi necessario eguagliare, o comunque avvicinarsi, al livello di differenziazione offerto dai propri *competitor*; solo in questo modo si può ambire ad essere un'organizzazione con delle prestazioni superiori alla media. Più precisamente, il fatto di raggiungere la parità nelle basi di differenziazione fa sì che il *leader* di costo riesca a tradurre direttamente il proprio vantaggio, in termini di costi, in profitti più elevati rispetto a quelli dei concorrenti. L'offerta di prodotti adeguatamente differenziati da parte di un *leader* di costo è garanzia di rendimenti superiori alla media, in quanto in questo caso al vantaggio in termini di minori costi non corrisponde la necessità di dover scontare il prezzo eccessivamente per poter ottenere una quota di mercato soddisfacente (Porter, 1985).

Porter sottolinea come un rischio connesso a questa strategia generica sia rappresentato dalla presenza di più aspiranti *leader* di costo all'interno del medesimo settore: la presenza di molte organizzazioni che competono per questa posizione dà il via ad una feroce guerra dei prezzi che può avere conseguenze disastrose sulla redditività (Porter, 1985). All'interno di un determinato settore, pertanto, vi è posto solo per un *leader* di costo (Porter, 1985).

- Differenziazione: obiettivo delle organizzazioni che attuano la strategia generica di differenziazione è riuscire a distinguersi dai *competitor*, risultando uniche agli occhi dei clienti. Le organizzazioni che puntano sulla differenziazione individuano le caratteristiche particolarmente apprezzate dai clienti e, sulla base di queste, propongono un'offerta unica e differenziata e che riesca a soddisfare le

specifiche esigenze della clientela. Tale sforzo di unicità viene ricompensato dai clienti attraverso la disponibilità a pagare un prezzo *premium* (Porter, 1985).

Come nella *leadership* di costo, anche qui i mezzi attraverso cui è possibile differenziare variano da settore a settore. La differenziazione può riguardare il prodotto, l'approccio di *marketing*, le modalità attraverso cui il prodotto viene venduto e molti altri aspetti più specifici a seconda del settore considerato (Porter, 1985).

La possibilità di ottenere *performance* superiori alla media, all'interno del proprio settore di riferimento quando si attua una strategia basata sulla differenziazione, dipende dalla capacità di differenziare in modo tale che il prezzo *premium* superi i costi aggiuntivi che devono essere sostenuti per poter offrire un prodotto o servizio unico. Ne deriva che la propria posizione di costo, nonostante si stia perseguendo una strategia basata sulla differenziazione, non può essere ignorata: la presenza di costi eccessivamente elevati, finisce per annullare i vantaggi derivanti dall'applicazione di un prezzo *premium*. Obiettivo dell'organizzazione che persegue la differenziazione, pertanto, deve essere quello di eguagliare, o comunque avvicinarsi, ai costi dei propri *competitor*: per fare ciò è necessario ridurre i costi inerenti a quelle aree che non sono ritenute rilevanti per realizzare la differenziazione (Porter, 1985).

La scelta degli attributi, sulla base dei quali l'organizzazione sceglie di differenziare la propria proposta, deve essere differente da quelli dei propri *competitor*; questo perché l'attribuzione di un prezzo *premium* dipende dall'unicità della proposta (Porter, 1985).

A differenza di quanto avviene per la strategia basata sulla *leadership* di costo, può accadere che all'interno di un determinato settore vi siano più strategie di differenziazione che hanno successo: è il caso in cui esistono più attributi che sono ampiamente apprezzati dai clienti all'interno del settore (Porter, 1985).

- **Focalizzazione**: la peculiarità di questa terza strategia generica è rappresentata dal più ristretto ambito competitivo in cui si intende operare: la strategia di focalizzazione non riguarda l'intero settore, bensì uno o pochi segmenti di mercato. La strategia basata sulla focalizzazione prevede, innanzitutto, di selezionare un segmento o un piccolo gruppo di segmenti verso i quali ci si

intende rivolgere; è, poi, necessario adattare e ottimizzare la propria strategia per i segmenti *target*. Il successo della strategia di focalizzazione dipende dalla scelta di un segmento *target* che sia sufficientemente diverso dagli altri segmenti. Nel delineare la propria strategia di focalizzazione, inoltre, è indispensabile che il segmento scelto sia attraente; all'interno di un settore, infatti, esistono segmenti più redditizi e altri meno (Porter, 1985).

La strategia generica basata sulla focalizzazione presenta due varianti (Porter, 1985):

- Focalizzazione sui costi → l'organizzazione ricerca un vantaggio competitivo, in termini di minori costi, nel segmento *target* scelto. L'obiettivo è quello di sfruttare le differenze nel comportamento dei costi all'interno del segmento (Porter, 1985);
- Focalizzazione sulla differenziazione → l'organizzazione ricerca un vantaggio competitivo, basato sulla differenziazione, nel segmento *target* scelto. Si deve trattare di un segmento caratterizzato dalla presenza di clienti con esigenze peculiari (Porter, 1985).

Le specifiche peculiarità che caratterizzano i segmenti fanno sì che il modo attento con cui questi vengono serviti da organizzazioni focalizzate, difficilmente possa essere replicato da quelle organizzazioni che hanno una mira più ampia. I *competitor* ad ampio raggio potrebbero, tuttavia, distinguersi per un'offerta di livello superiore rispetto alle esigenze sentite dai clienti del segmento; ne deriva che in questo caso i *competitor* ad ampio raggio stanno sostenendo costi superiori rispetto a quelli che sarebbero necessari per soddisfare le specifiche esigenze manifestate dai clienti del segmento (Porter, 1985).

All'interno di un settore può esserci spazio per più di una strategia di focalizzazione di successo, purché i segmenti di destinazione scelti dalle organizzazioni siano diversi tra loro e purché riguardino differenti esigenze dei clienti o differenti sistemi di produzione o consegna (Porter, 1985).

Classificazione: le tre strategie generiche di Porter sono classificate all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione. L'ambiente considerato da Porter non è caratterizzato da particolari cambiamenti e può essere

considerato relativamente stabile: il vantaggio competitivo può essere ottenuto mediante la scelta della strategia generica più adeguata e, una volta ottenuto, è sostenibile nel tempo.

4.38 Catena del valore

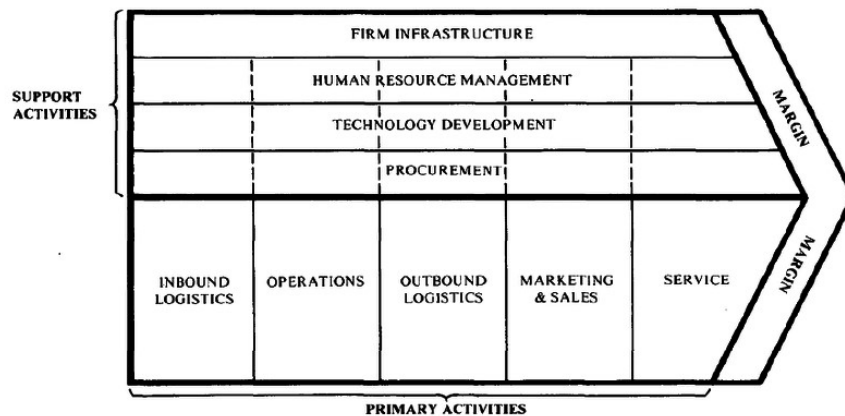


Figura 52: "Catena del Valore" - Fonte: Mekić E. & Mekić E. (2014), p. 656 (da Porter M.E. (1985), p. 37)

Anno: 1998

Ideatore: Michael Eugene Porter

Descrizione: il concetto di "catena del valore" è stato introdotto da Michael Eugene Porter, uno dei maggiori esperti per quanto riguarda la strategia manageriale e la competitività, all'interno del libro *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"* (1985), poi ripubblicato con una nuova introduzione nel 1998.

Porter presenta la catena del valore come un importante strumento di base per la diagnosi del vantaggio competitivo e per l'identificazione di nuovi modi per implementare tale vantaggio (Porter, 1985). Il vantaggio competitivo, infatti, non può essere pienamente compreso se ci si limita a guardare l'organizzazione nel suo complesso (Barnes, 2001). Porter, con il presente strumento, si propone di analizzare le singole attività che vengono svolte per progettare, produrre, commercializzare distribuire il proprio prodotto o servizio, con lo scopo di individuare in che modo tali attività possono fornire un contributo al miglioramento della propria posizione di costo relativa e alla creazione di basi per la differenziazione (Porter, 1985; Barnes, 2001).

La catena del valore di Porter prevede di disaggregare l'organizzazione in "attività" e di individuare i collegamenti esistenti tra le attività che risultano essere centrali per il vantaggio competitivo; per attività, si intendono le funzioni o i processi che fungono da elementi costitutivi elementari del vantaggio competitivo (Porter, 1985; Porter, 1998, *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*).

L'ottenimento del vantaggio competitivo dipende dalla capacità dell'organizzazione di realizzare queste attività strategiche in modo più conveniente o migliore dei propri *competitor* (Barnes, 2001). Le peculiarità che contraddistinguono la propria catena del valore da quelle dei *competitor*, infatti, rappresentano delle fonti di vantaggio competitivo (Barnes, 2001).

Il livello più adeguato alla costruzione della catena del valore è rappresentato dall'unità di *business* (Barnes, 2001). Impostare la catena del valore a livello di settore, infatti, risulta eccessivamente ampio e dispersivo: importanti fonti di vantaggio competitivo potrebbero non essere colte (Barnes, 2001).

La catena del valore comprende al suo interno le cosiddette "attività generatrici di valore", ovvero quelle attività fisiche e tecnologiche che un'organizzazione svolge: rappresentano gli elementi costitutivi attraverso cui essa crea prodotti o servizi di valore per i propri clienti. Le attività generatrici di valore possono essere classificate in due categorie: le attività primarie e quelle di supporto (Barnes, 2001).

Le attività primarie possono essere scomposte in cinque differenti categorie generiche; ogni categoria, a sua volta, può essere suddivisa in altre attività, a seconda del settore in cui l'organizzazione opera e a seconda della strategia che adotta (Barnes, 2001):

- Logistica in entrata → questa prima categoria comprende le attività connesse alla ricezione, all'immagazzinamento e allo smistamento degli *input* necessari per realizzare il prodotto (Barnes, 2001);
- Produzione → questa seconda categoria comprende le attività connesse alla trasformazione degli *input* nel prodotto finito (Barnes, 2001);
- Logistica in uscita → questa terza categoria comprende le attività connesse alla raccolta, all'immagazzinamento e alla distribuzione fisica del prodotto ai clienti (Barnes, 2001);
- Marketing e vendite → questa quarta categoria comprende le attività connesse alla promozione del prodotto, con le quali si inducono i clienti all'acquisto, nonché le attività connesse alla sua vendita (Barnes, 2001);
- Servizi/Assistenza al cliente → questa quinta categoria comprende le attività connesse all'implementazione e al mantenimento del valore del prodotto; si tratta, pertanto, di attività mirate a fornire assistenza e supporto post-vendita al cliente (Barnes, 2001).

Le attività di supporto, invece, possono essere scomposte in quattro differenti categorie generiche; anche in questo caso ogni categoria, a sua volta, può essere suddivisa in altre attività, a seconda del settore in cui l'organizzazione opera (Barnes, 2001):

- Approvvigionamento → questa prima categoria riguarda l'acquisto degli *input* utilizzati all'interno della catena del valore dell'organizzazione (Barnes, 2001);
- Sviluppo tecnologico → questa seconda categoria comprende quell'insieme di attività che mirano a implementare la qualità dei prodotti e dei processi (Barnes, 2001);
- Gestione delle risorse umane → questa terza categoria comprende quell'insieme di attività inerenti al reclutamento, all'assunzione, alla formazione e all'aggiornamento di tutto il personale (Barnes, 2001);
- Infrastruttura dell'organizzazione → questa quarta categoria comprende quell'insieme di attività inerenti alla gestione dell'organizzazione, alla pianificazione, alla finanza, all'aspetto legale, alla contabilità e alla gestione della qualità (Barnes, 2001).

Il valore consiste nella somma che i clienti sono disposti a pagare per ciò che viene offerto loro dall'organizzazione. La quantificazione del valore avviene attraverso i ricavi totali, ciò permette di considerare il prezzo che i clienti sono stati disposti a pagare e le unità che l'organizzazione è riuscita a vendere. La profittabilità di quest'ultima dipende, pertanto, dalla capacità di creare un valore per i clienti che sia superiore rispetto ai costi necessari per la produzione del prodotto.

L'obiettivo di ogni strategia generica è rappresentato dalla creazione del margine, dove per margine si intende la differenza tra il valore totale e il costo collettivo legato allo svolgimento delle attività generatrici di valore (Barnes, 2001).

La catena del valore non è un insieme di attività tra loro indipendenti, bensì la sua peculiarità è quella di essere un sistema di attività interdipendenti. Le attività generatrici di valore, inserite all'interno della catena del valore, sono connesse tra loro attraverso un sistema di collegamenti. Questi ultimi esprimono la relazione esistente tra il modo in cui una determinata attività generatrice di valore viene svolta e il costo o la prestazione di un'altra (Barnes, 2001).

Il vantaggio competitivo, oltre a derivare dalle attività individualmente considerate, può emergere dai collegamenti tra attività. Più precisamente, il vantaggio competitivo può

essere raggiunto ottimizzando o coordinando tali collegamenti: la capacità di coordinare efficacemente i collegamenti, ad esempio, può portare ad una riduzione dei costi o ad un aumento della differenziazione (Barnes, 2001).

Oltre ai collegamenti interni alla catena del valore dell'organizzazione, esistono collegamenti tra questa e le altre catene del valore dei fornitori e dei canali: si tratta dei cosiddetti collegamenti verticali (Barnes, 2001).

A tal proposito è opportuno evidenziare che la catena del valore dell'organizzazione è inserita all'interno di un complesso chiamato "sistema del valore": i fornitori, i canali distribuitivi e i clienti hanno, rispettivamente, una propria catena del valore che, appunto, si integra a quella dell'organizzazione dando vita ad un sistema articolato (Barnes, 2001).

L'analisi della catena del valore dei clienti rappresenta un passaggio chiave per riuscire ad attuare una differenziazione efficace: la capacità di creare un valore unico per il cliente e di farglielo percepire si traduce nella disponibilità a pagare un prezzo *premium* (Barnes, 2001).

Ne deriva che il vantaggio competitivo può derivare dalle singole attività generatrici di valore, ma anche dai collegamenti esistenti tra queste e dalle relazioni tra queste e le attività di fornitori e clienti (Porter, 1985; Porter, 1998, "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*").

Classificazione: la catena del valore è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione in quanto l'ambiente considerato da Porter non è caratterizzato da particolari cambiamenti e può essere considerato relativamente stabile: il vantaggio competitivo, la cui comprensione e diagnosi avviene attraverso la catena del valore, una volta ottenuto è sostenibile nel tempo.

4.39 Decostruzione della catena del valore

Anno: 1998

Ideatore: Carl W. Stern

Descrizione: il concetto di decostruzione della catena del valore è stato introdotto da Carl W. Stern all'interno dell'articolo "*The Deconstruction of Value Chains*", appartenente alla serie *Perspectives*, pubblicato nel 1998.

Stern spiega come la fine del ventesimo secolo si stesse caratterizzando per la decostruzione delle catene del valore integrate verticalmente. L'autore, in particolare, sottolinea la radicale trasformazione nella natura della concorrenza e la conseguente necessità di ripensare ai concetti di strategia e organizzazione (Stern, 1998).

Stern osserva come le catene del valore integrate verticalmente per anni siano state una potente macchina competitiva: la loro creazione, sebbene complessa e dispendiosa, ha consentito di stabilire efficaci barriere alla concorrenza. Le catene del valore integrate, infatti, hanno permesso di realizzare un efficace coordinamento delle risorse (umane e fisiche) necessarie per stabilire economie di scala e di scopo (Stern, 1998).

La logica delle catene del valore integrate verticalmente, tuttavia, verso la fine degli anni '90 è apparsa sempre più indebolita: la debolezza sempre maggiore delle barriere commerciali, la globalizzazione dei mercati e la rapida diffusione delle tecnologie impiegate nei processi di produzione e distribuzione, hanno permesso alle organizzazioni di poter accedere molto più agevolmente a risorse e capacità critiche su scala globale e di poter beneficiare di forme di approvvigionamento e vendita, su scala mondiale, sempre più semplici e meno dispendiose (Stern, 1998).

L'aspetto su cui Stern pone maggiore enfasi, tuttavia, è rappresentato dall'informazione. Per anni quest'ultima, sottoforma di sistemi informativi proprietari, è stata il principale collante che ha permesso di integrare le catene del valore. Con l'avvento di sistemi sempre più interconnessi, basati su un'idea di connessione rapida, universale e semplice, è venuto meno il ruolo dei sistemi informativi proprietari: le organizzazioni hanno iniziato a condividere dati e informazioni in modo rapido e agevole sia internamente, che esternamente (Stern, 1998).

Le tendenze appena descritte hanno determinato due principali effetti: 1) i mercati hanno preso il posto dei collegamenti proprietari, con la conseguente diffusione

dell'*outsourcing*; 2) è stata incentivata la comunicazione e la collaborazione tra fornitori e clienti (Stern, 1998).

Entrambi gli effetti hanno finito per indebolire l'integrazione verticale delle catene del valore, dando inizio ad una fase di decostruzione. Questa nuova fase basata sulla frammentazione ha visto la nascita di nuovi modelli di *business* (Stern, 1998).

Stern, in particolare, analizza il passaggio dall'integrazione all'orchestrazione. È il caso in cui l'*incumbent*, integrato verticalmente, riconosce l'opportunità di diventare un orchestratore: non rinuncia al controllo dell'intera catena, ma intuisce la necessità di esternalizzare quelle parti della catena del valore che non risultano essere strategicamente rilevanti o che sono ad alta intensità di capitale. Generalmente, il ruolo dell'orchestratore viene ricoperto con successo da quelle organizzazioni che detengono marchi molto forti che permettono loro di aggiudicarsi la maggior parte del valore aggiunto di un determinato settore (Stern, 1998).

È opportuno sottolineare, tuttavia, che gli orchestrati, ovvero coloro che si concentrano su uno specifico livello della creazione di valore aggiunto, tentano in tutti i modi di strappare il controllo della catena del valore agli orchestratori. Ciò apre una fase di decostruzione: ogni livello diventa un *business* distinto, a sé stante; alcuni di essi possono rivelarsi molto redditizi, altri meno (Stern, 1998).

Si può, dunque, concludere che la decostruzione abbia portato ad un superamento delle tradizionali definizioni di settore, *business* e, di conseguenza, anche di *competitor*, *fornitori* e clienti. L'unità di analisi strategica, a seguito della frammentazione, diventa il livello: ci si concentra sul vantaggio competitivo raggiunto all'interno di ciascun livello. Ne deriva che il vantaggio competitivo complessivo dell'organizzazione non è altro che la media dei vantaggi raggiunti nei vari livelli (Stern, 1998).

Un'ulteriore implicazione della decostruzione è rappresentata dal fatto che il ruolo cruciale della proprietà viene meno e i confini dell'organizzazione appaiono sempre più fluidi e permeabili. Le strategie basate sull'integrazione verticale lasciano il posto a strategie orizzontali, ovvero strategie che sfruttano le capacità relative ai livelli tra *business* precedentemente distinti (Stern, 1998).

Classificazione: la decostruzione della catena del valore è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Stern, coerentemente con l'approccio creativo,

sottolinea come l'intensificarsi dei cambiamenti tecnologici e della globalizzazione abbia reso le strutture dei settori e le basi della competizione molto più malleabili. In particolare, l'autore per arrivare ad analizzare la fase di decostruzione delle catene del valore approfondisce il passaggio cruciale dall'integrazione verticale all'orchestrazione: le organizzazioni integrate verticalmente intuiscono la convenienza di esternalizzare le parti della catena del valore che non risultano essere strategicamente rilevanti, ma non sono disposte a rinunciare al controllo. Esse ambiscono a diventare gli orchestratori per riuscire a controllare l'intera catena del valore e ad orchestrare le attività degli altri *player* coinvolti.

4.40 Modello Delta

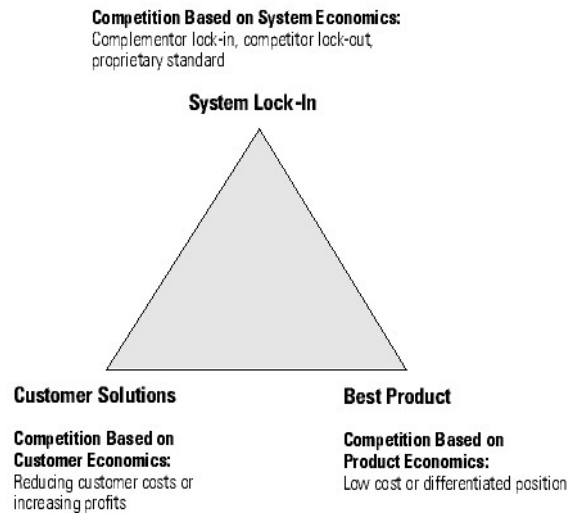


Figura 53: "Il triangolo: tre distinte opzioni strategiche" - Fonte: Hax A. C. & Wilde II D. L. (1999)

Anno: 1999

Ideatori: Arnaldo C. Hax, Dean L. Wilde II

Descrizione: il Modello Delta è stato sviluppato da Arnaldo C. Hax, Dean e L. Wilde II all'interno dell'articolo "*The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World*", pubblicato su MIT Sloan Management Review nel 1999.

Gli autori, partendo da uno studio condotto su cento organizzazioni, hanno delineato un nuovo strumento strategico: il Modello Delta. Sono quattro i principali contributi che tale strumento è in grado di fornire (Hax & Wilde II, 1999):

1. Permette di individuare le posizioni strategiche che rispecchiano nuove fonti di redditività (Hax & Wilde II, 1999);
2. Consente di allineare le opzioni strategiche alle attività aziendali, con la conseguente possibilità di garantire coerenza tra la direzione strategica e l'esecuzione (Hax & Wilde II, 1999);
3. Introduce processi adattivi che permettono all'organizzazione di rispondere in modo continuo e costante ad un ambiente sempre più mutevole, incerto e instabile (Hax & Wilde II, 1999);
4. Evidenzia come, all'interno dei settori più complessi, i *driver* delle prestazioni siano rappresentati dalle metriche granulari (Hax & Wilde II, 1999).

Gli autori, volendo dare una rappresentazione completa delle molteplici modalità che si hanno a disposizione per competere nel contesto attuale, propongono un nuovo

modello di *business*, chiamato il “triangolo”, che prevede tre potenziali opzioni strategiche: 1) miglior prodotto; 2) soluzioni per i clienti; 3) blocco del sistema (Hax & Wilde II, 1999).

- Miglior prodotto → questa prima opzione strategica, incentrata sul prodotto/servizio, affonda le proprie radici nelle due classiche forme di concorrenza: basso costo e differenziazione. L’opzione strategica del miglior prodotto, come suggerisce il nome, permette alle organizzazioni di legarsi ai propri clienti sfruttando l’intrinseca superiorità del prodotto/servizio offerto. A tal proposito, gli autori specificano che, tra i fattori che rafforzano questo legame, vi sono: la capacità di essere i primi sul mercato, la rapidità nell’introdurre i propri prodotti sul mercato e la capacità di creare un *design* dominante (Hax & Wilde II, 1999);
- Soluzioni per il cliente → questa seconda opzione strategica parte dall’esigenza di soddisfare la maggior parte delle esigenze del cliente (se non tutte) e, per farlo, prevede di proporre un’ampia offerta di prodotti e servizi, adeguatamente studiata per incontrare le esigenze del cliente. La presente opzione strategica si basa sulla creazione di un legame solido con il cliente che permette all’organizzazione di anticipare le esigenze di quest’ultimo e di collaborare assieme allo sviluppo di nuovi prodotti. Il legame con il cliente può essere rafforzato attraverso due meccanismi: la personalizzazione del prodotto o servizio e l’apprendimento. Quest’ultimo può essere inteso sotto un duplice punto di vista: dal lato del cliente, il fatto di apprendere come utilizzare il prodotto/servizio rappresenta un costo di transizione; dal lato dell’organizzazione, imparare a conoscere il proprio cliente permette di migliorare la capacità di soddisfare le sue esigenze. Questa opzione strategica, spesso, prevede la creazione di alleanze e *partnership* finalizzate a migliorare l’offerta per il cliente (Hax & Wilde II, 1999);
- Blocco del sistema → si tratta dell’opzione strategica che ha la portata più ampia: non si concentra sul prodotto o sul cliente, ma prende in considerazione tutti gli attori che, all’interno del sistema, danno il proprio contributo alla creazione di valore economico. Questa opzione strategica attribuisce un ruolo cruciale al legame; in particolare, l’organizzazione mira a instaurare e mantenere solidi

legami con i complementari per implementare la propria offerta. L'opzione strategica di blocco del sistema si focalizza sull'architettura complessiva del sistema e studia i modi attraverso cui l'organizzazione può guadagnare la quota dei complementari con lo scopo di escludere i *competitor* e di attrarre e mantenere i clienti (Hax & Wilde II, 1999).

Le opzioni strategiche appena descritte non si escludono a vicenda, l'organizzazione potrebbe optare per l'adozione di una strategia mista. L'utilità di considerare le tre opzioni come differenti modi di competere, tuttavia, emerge in relazione all'analisi della differente portata, scala e legame che caratterizzano tali alternative (Hax & Wilde II, 1999):

- La portata, o ambito, dell'opzione strategica aumenta via via che si passa dall'opzione strategica del miglior prodotto a quella del blocco del sistema, in particolare: la portata è ridotta al minimo in corrispondenza dell'opzione strategica del miglior prodotto, quando si opta per il basso costo, per poi crescere quando ci si sposta verso la differenziazione (con l'inclusione delle caratteristiche del prodotto) e poi aumentare ulteriormente in corrispondenza dell'opzione strategica delle soluzioni per il cliente (quando si include l'attività del cliente); la portata più ampia, tuttavia, si ha in corrispondenza del blocco del sistema, ovvero quando si includono anche i complementari (Hax & Wilde II, 1999);
- Per quanto riguarda la scala: nel caso di miglior prodotto essa, generalmente, viene misurata in termini di quota di mercato del prodotto; nel caso di soluzioni per il cliente, invece, si guarda alla quota dell'organizzazione nell'ambito degli acquisti del cliente; per il blocco del sistema, infine, è opportuno considerare la, cosiddetta, quota complementare (Hax & Wilde II, 1999);
- Il legame, infine, riguarda l'insieme delle forze che connettono il prodotto/servizio al cliente. Nell'opzione del miglior prodotto tale connessione viene garantita dalle caratteristiche del prodotto; in quella delle soluzioni per il cliente, invece, l'essenza di tale legame è rappresentata dai meccanismi della personalizzazione e dell'apprendimento; nell'opzione del blocco del sistema, infine, ricopre una posizione centrale lo standard proprietario che permette di guidare la redditività e la sostenibilità (Hax & Wilde II, 1999).

Il Modello Delta, proposto da Hax e Wilde II, attribuisce ai processi adattivi un ruolo cruciale: tali processi, che includono l'efficacia operativa, il *targeting* del cliente e l'innovazione, contribuiscono al raggiungimento delle opzioni strategiche attraverso l'allineamento delle attività e dei processi aziendali all'opzione strategica selezionata. Gli autori, infatti, sottolineano come alla base della maggior parte dei fallimenti delle strategie vi sia il modo inefficace di eseguirle e implementarle (Hax & Wilde II, 1999).

Gli autori evidenziano come, in un contesto sempre più complesso, incerto e mutevole, sia indispensabile concentrarsi sulla fase di attuazione della strategia: l'obiettivo deve essere quello riuscire a adattare quest'ultima ai cambiamenti dell'ambiente, potenziandone la capacità di risposta e la reattività a questi mutamenti (Hax & Wilde II, 1999).

Il Modello Delta, pertanto, si propone di affrontare la complessità, che caratterizza l'ambiente, attraverso un *framework* che integra le opzioni strategiche e le attività aziendali, con lo scopo di evitare che il contesto in cui vengono prese le decisioni venga eccessivamente semplificato. Il Modello Delta, infatti, prevede di ampliare le posizioni strategiche disponibili attraverso la considerazione delle opzioni strategiche inerenti alle soluzioni per il cliente e al blocco del sistema. In particolare, il Modello Delta attribuisce un ruolo centrale al cliente, qualificandolo come la forza trainante delle azioni intraprese dall'organizzazione (Hax & Wilde II, 1999).

Si può concludere, pertanto, che una delle principali peculiarità del Modello Delta sia quella di collegare la strategia alla sua esecuzione. Gli autori, a tal proposito, affermano che per riuscire a realizzare tale collegamento è necessario seguire le presenti fasi: 1) identificare i processi aziendali chiave; 2) allineare tali processi alla posizione strategica ambita; 3) creare un'azione unificante attraverso la ricerca della coerenza nell'integrazione; 4) includere meccanismi reattivi che permettano di rispondere in modo flessibile e rapido ai cambiamenti dell'ambiente sempre più mutevole e incerto (Hax & Wilde II, 1999).

Il Modello Delta promuove, pertanto, una forma di gestione adattiva, in cui gli elementi fondamentali sono la coerenza, la congruenza e il *feedback*. All'allineamento tra le azioni aziendali e la posizione strategica desiderata, deve associarsi un meccanismo di *feedback*, sulla base del quale i risultati ricoprono un ruolo cruciale nell'adattare la strategia. Ne deriva che il *feedback* rappresenta un meccanismo fondamentale per

riuscire a competere in un contesto sempre più incerto e mutevole (Hax & Wilde II, 1999).

L'efficacia dei processi produttivi, poi, è legata al meccanismo della segmentazione granulare che consente all'organizzazione di concentrarsi, misurare, apprendere e innovare. Gli autori espongono la necessità di attuare una segmentazione a livelli granulari non rinunciando, però, al mantenimento di una prospettiva strategica d'insieme (Hax & Wilde II, 1999).

Classificazione: il Modello Delta è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si ritiene che il presente *framework* sia più vicino all'approccio adattivo. Basti pensare al ruolo cruciale che tale modello attribuisce ai processi adattivi e alla necessità di adattare continuamente la propria strategia ai cambiamenti dell'ambiente. Gli autori, infatti, descrivono un contesto sempre più incerto, mutevole e, dunque, qualificabile come adattivo. In un simile contesto si rende necessaria una tipologia di gestione adattiva in cui le azioni intraprese devono essere allineate con la propria posizione strategica e in cui i risultati ricoprono cruciali in quanto forniscono un *feedback* per poter adattare continuamente la propria strategia. La descrizione relativa alle crescenti incertezze del mercato e l'esposizione della necessità di adottare una strategia adattiva rendono il presente *framework* vicino all'approccio adattivo.

4.41 Profit patterns

Anno: 1999

Ideatori: Adrian Slywotzky, David J. Morrison, Ted Moser, Kevin A. Mundt, James A. Quella

Descrizione: Adrian Slywotzky e gli altri autori di cui sopra, all'intero del libro "*Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business*" (1999), sostengono che il processo di formazione e sviluppo della strategia deve necessariamente essere accompagnato dal rapido ed efficace riconoscimento dei *pattern*. In particolare, l'idea alla base del presente libro è che più rapido è il riconoscimento dei *pattern* e più veloce sarà la possibilità di trarre profitto (Slywotzky *et al.*, 1999).

Gli autori presentano trenta differenti tipologie di strategie da applicare ai progetti aziendali o ai prodotti/servizi offerti. Queste strategie vengono presentate come dei *pattern*, ovvero dei modelli, che, partendo dall'analisi del settore in cui si sta operando e dei possibili sviluppi futuri che lo riguarderanno, permettono all'organizzazione di implementare e mantenere la propria redditività. Da qui il nome *Profit Patterns*. I 30 modelli presentati sono suddivisi in sette categorie (Slywotzky *et al.*, 1999):

1. Mega → si tratta di modelli che operano a livello di settore; tra questi rientrano: la convergenza di settori distinti in un unico settore; il "crollo al centro", ovvero il crollo delle offerte medie a favore di quelle più estreme; la creazione di uno *standard de facto*; ecc. (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012);
2. Catena del Valore → si tratta di modelli che analizzano le dinamiche inerenti al profitto e al valore; tra questi rientrano: la de-integrazione; la reintegrazione; il rafforzamento dell'anello più debole; il *downstream*; ecc. (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012);
3. Cliente → si tratta di una categoria che gli autori ritengono fondamentale, in quanto comprendere il comportamento dei clienti è tanto complesso quanto necessario. In questa categoria rientrano: la micro-segmentazione del mercato; i cambiamenti nella redditività; la ridefinizione dei clienti e della relazione con questi; ecc. (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012);

4. Canale → all'interno di questa categoria rientrano i modelli basati sulla moltiplicazione dei canali di distribuzione, quelli basati sulla loro concentrazione, sulla loro compressione (rimozione dei passaggi superflui) e quelli basati sulla re-intermediazione, che rappresenta un'opportunità per gli attori esclusi e seguito della compressione dei canali (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012);
5. Prodotto → i modelli che rientrano in questa categoria descrivono la migrazione del valore dai prodotti ad altre attività economiche ad essi adiacenti (marchi, soluzioni, ecc.) (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012);
6. Conoscenza → i modelli che rientrano in questa categoria si basano sull'importanza che le informazioni e la loro comprensione ricoprono all'interno dei principali processi aziendali lungo l'intera catena del valore (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012);
7. Organizzazione → i modelli che rientrano in questa categoria riguardano i cambiamenti che interessano l'organizzazione, tra questi: le modifiche nel potere relativo e nel livello di risorse delle aree funzionali all'interno dell'organizzazione; il passaggio da un'organizzazione gerarchica a una struttura basata sulla rete e la creazione di strutture organizzative attorno a nuove capacità (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012).

Come anticipato, i modelli presentati all'interno del libro consentono alle organizzazioni di approfondire la comprensione delle dinamiche che caratterizzano il mercato in cui competono. La valutazione della situazione attuale, unita all'analisi dei possibili sviluppi futuri e al confronto tra il tasso di cambiamento del proprio settore e quello interno della propria organizzazione, permette di individuare le opportunità da sfruttare e di delineare il percorso migliore da intraprendere per raggiungere prestazioni superiori in futuro (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012).

Gli autori associano ad ogni modello una serie di quesiti che consentono di capire se quel determinato modello e il suo utilizzo sono adatti alla specifica situazione aziendale. Non tutti i modelli proposti, infatti, sono applicabili a tutte le situazioni. L'autore, inoltre, descrive tutta una serie di elementi che, generalmente, segnalano l'emergere di un nuovo modello: l'obiettivo è quello di permettere alle organizzazioni di anticipare le evoluzioni del mercato (Slywotzky *et al.*, 1999; Kowalik, 2012).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione. I modelli presentati all'interno del libro sono finalizzati a supportare le organizzazioni nell'attività di comprensione delle dinamiche che caratterizzano il mercato in cui competono. L'analisi della situazione attuale, associata alla valutazione relativa ai possibili sviluppi futuri, consente di individuare le opportunità da sfruttare e di definire il percorso migliore da seguire per raggiungere *performance* superiori in futuro. Slywotzky evidenzia l'importanza della pianificazione strategica e sprona i lettori a cercare di anticipare i cambiamenti del settore.

4.42 Fondo della piramide

| Annual Per Capita Income* | Tiers | Population in Millions |
|---------------------------|-------|------------------------|
| More Than \$20,000 | 1 | 75-100 |
| \$1,500-\$20,000 | 2 & 3 | 1,500-1,750 |
| Less Than \$1,500 | 4 | 4,000 |

Figura 54: "La piramide economica mondiale" - Fonte: Prahalad C.K. & Hart S.L. (2002)

Anno: 2002

Ideatori: Coimbatore Krishnarao Prahalad, Stuart L. Hart

Descrizione: il concetto di "fondo della piramide" è stato sviluppato da Prahalad e Hart all'interno dell'articolo *"The Fortune At The Bottom Of The Pyramid"*, pubblicato su Strategy+Business nel 2002.

Con il termine "fondo della piramide" Prahalad e Hart indicano quella fascia di popolazione che comprende i 4 miliardi di persone più povere al mondo. Gli individui che rientrano in questa categoria rappresentano circa i due terzi della popolazione mondiale (Prahalad & Hart, 2002).

Gli autori propongono una suddivisione della popolazione mondiale in quattro fasce di consumo (Prahalad & Hart, 2002):

1. Al vertice della piramide vi sono i consumatori più ricchi, ovvero coloro che vantano un reddito annuo pro-capite (in base alla parità di potere d'acquisto in dollari USA) superiore a \$20.000. In questa prima fascia rientrano dai 75 ai 100 milioni di individui: persone che possiedono un reddito medio-alto nei paesi sviluppati, ma anche individui appartenenti alle poche classi elitarie nei paesi in via di sviluppo (Prahalad & Hart, 2002);
2. La parte centrale della piramide è costituita da quei consumatori che possiedono un reddito annuo pro-capite (in base alla parità di potere d'acquisto in dollari USA) compreso tra i \$1.500 e i \$20.000. La seconda e la terza fascia comprendono una parte della popolazione mondiale compresa tra i 1.500 e i 1.750 milioni di individui: si tratta delle persone più povere dei paesi sviluppati e

di coloro che appartengono alle classi medie, in crescita, nei paesi in via di sviluppo (Prahalad & Hart, 2002);

3. Il fondo della piramide, come anticipato, è occupato dai 4 miliardi di persone più povere al mondo. Il reddito annuo pro-capite di questi individui (in base alla parità di potere d'acquisto in dollari USA) è addirittura inferiore a \$1.500, ovvero la somma ritenuta pari al minimo indispensabile per riuscire a condurre una vita dignitosa (Prahalad & Hart, 2002).

Prahalad e Hart, con il presente articolo, puntano a far comprendere come il fondo della piramide rappresenti un'immensa opportunità per le organizzazioni più ricche del mondo. Le potenzialità legate al quarto livello della piramide sono state per anni non adeguatamente considerate dalle multinazionali: il fondo della piramide, date le sue vastissime dimensioni, rappresenta un mercato ricco di potenzialità e risorse, che sono destinate ad aumentare; gli autori, infatti, sottolineano come sia principalmente questa fascia a contribuire alla crescita della popolazione mondiale (Prahalad & Hart, 2002).

Non meno importante è l'aspetto sociale: gli investimenti delle multinazionali rivolti al fondo della piramide rappresentano un contributo fondamentale allo sviluppo e al miglioramento delle condizioni di vita degli individui più poveri del mondo. Tra questi fondamentali contributi rientrano: la diminuzione della povertà; la riduzione delle disuguaglianze; la tutela dell'ambientale; la promozione dei diritti fondamentali; ecc. (Prahalad & Hart, 2002).

Le multinazionali, pertanto, si trovano ad affrontare una sfida cruciale: rivolgersi alle popolazioni più povere attraverso la vendita di prodotti e servizi che consentano a tali comunità di migliorare le proprie condizioni di vita; la produzione e la distribuzione dei prodotti/servizi devono essere, da una parte, sostenibili sia dal punto di vista ambientale che socioculturale e, dall'altra, economicamente profittevoli (Prahalad & Hart, 2002).

Il fatto di iniziare a rivolgere la propria offerta al fondo della piramide richiede innovazioni nelle tecnologie e nei modelli di *business*: il rapporto prezzo-prestazioni deve essere rivisto e, con esso, anche l'idea di scala. Quest'ultima deve avvicinarsi ad una prospettiva basata su operazioni su piccola scala ben distribuite associate a capacità su scala mondiale (Prahalad & Hart, 2002).

Gli autori sottolineano come il mercato corrispondente al fondo della piramide sia aperto all'innovazione tecnologica: ciò rappresenta un'opportunità molto interessante

per le multinazionali; le quali, imparando dagli errori commessi negli anni all'interno dei paesi sviluppati, possono innovare diventando *leader* nel passaggio a modalità di produzione più sostenibili e meno inquinanti (Prahalad & Hart, 2002).

Generalmente le multinazionali sono influenzate dalla maggiore vicinanza, fisica e ideologica, con i consumatori posizionati al vertice della piramide e, anche in virtù di ciò, tendono ad ignorare il fondo della piramide. Alla base di tale disinteresse, secondo gli autori, vi sono tutta una serie di elementi, largamente condivisi, che influenzano l'opinione che le multinazionali hanno dei paesi in via di sviluppo e che finiscono per oscurare le opportunità presenti nell'ultima fascia della piramide. Fra questi elementi vi è la convinzione che le popolazioni più povere non possano permettersi i prodotti/servizi venduti nei mercati sviluppati, che gli individui più poveri non sappiano apprezzare e valutare adeguatamente le nuove tecnologie; ma anche la convinzione che non sia profittabile rivolgersi al fondo della piramide e che, quindi, sia più opportuno lasciare che se ne occupino i governi e le organizzazioni non profit. A questi elementi si aggiunge lo scarso interesse dei *manager* per il fondo della piramide (Prahalad & Hart, 2002).

Le multinazionali devono rivedere questi pregiudizi largamente condivisi e, soprattutto, devono comprendere le potenzialità che il fondo della piramide può offrire: il segreto del successo è riuscire a combinare basso costo, buona qualità, sostenibilità e redditività (Prahalad & Hart, 2002).

Per riuscire a sfruttare le opportunità che il fondo della piramide offre, tuttavia, le multinazionali sono chiamate a rivedere il concetto di mercato: i mercati tradizionalmente serviti dalle multinazionali non possono essere paragonati a quelli in via di sviluppo. Come prima cosa è necessario dimostrare di avere molta immaginazione e creatività: queste due qualità sono dei presupposti fondamentali per riuscire a intravedere un mercato attivo in una situazione in cui, al momento, prevale solo povertà assoluta. È necessario, poi, creare un'infrastruttura commerciale appositamente pensata per soddisfare le esigenze tipiche del fondo della piramide (Prahalad & Hart, 2002).

Gli autori individuano quattro elementi fondamentali per riuscire a creare un'infrastruttura commerciale efficace e adatta al fondo della piramide (Prahalad & Hart, 2002):

- Creare potere d'acquisto → tale obiettivo può essere perseguito in due modi: 1) fornendo accesso al credito; 2) incrementando il potenziale di guadagno degli individui più poveri (Prahalad & Hart, 2002);
- Dare forma alle aspirazioni → la capacità di innovare all'interno dei mercati posti al fondo della piramide, attraverso l'introduzione di prodotti sostenibili, permette di plasmare, non solo le scelte e gli stili di vita delle persone più povere, ma, nel tempo, anche quelli dei consumatori appartenenti alla prima fascia della piramide (Prahalad & Hart, 2002);
- Migliorare l'accesso → l'implementazione dei sistemi di distribuzione e dei canali di comunicazione è indispensabile per guidare lo sviluppo del fondo della piramide; generalmente, infatti, le comunità appartenenti alla quarta fascia si caratterizzano per un accentuato isolamento fisico ed economico (Prahalad & Hart, 2002);
- Soluzioni locali su misura → il principio guida delle multinazionali deve essere quello di produrre ricchezza nei paesi in via di sviluppo, piuttosto che estrarla da questi. Per riuscire in tale intento la tecnologia avanzata non basta, essa deve essere accompagnata da un'approfondita conoscenza delle comunità locali (Prahalad & Hart, 2002).

I quattro elementi sono tra loro intrecciati: l'innovazione che riguarda uno di essi è legata alle innovazioni che coinvolgono gli altri. Ciascun elemento, infatti, esige soluzioni innovative in termini di tecnologia, modelli di *business* e processi di gestione. I *manager* delle multinazionali devono ricercare nuove fonti di vantaggio competitivo e, per farlo, devono essere disposti a sperimentare e a cooperare (Prahalad & Hart, 2002).

Le multinazionali, infatti, non devono agire individualmente, bensì devono mostrarsi disponibili a cooperare con le ONG, con i governi locali e con le comunità del posto. Il fondo della piramide non deve essere visto come un serbatoio di opportunità solo per le multinazionali; bensì come un'opportunità che permette alle multinazionali, ai governi e alla società civile di collaborare per una causa comune (Prahalad & Hart, 2002). L'essenza di tale articolo, pertanto, è quella di incentivare le multinazionali a sviluppare una forma di capitalismo più inclusivo che associ alle opportunità di creare ricchezza la possibilità di condividere tale ricchezza con gli individui più poveri. In altre parole, l'obiettivo è quello di dar vita ad un mercato che unisca gli individui più ricchi a quelli più

poveri e che sia incentrato sugli ideali di crescita e sviluppo sostenibile (Prahalad & Hart, 2002).

Riprendendo il titolo dell'articolo, gli autori concludono che la fortuna in fondo alla piramide costituisce il più alto obiettivo a livello mondiale (Prahalad & Hart, 2002).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Per esclusione si ritiene che la categoria relativa all'approccio classico sia quella più vicina al presente *framework*. Non si fa particolare riferimento all'instabilità dell'ambiente.

4.43 *Hardball*

Anno: 2004

Ideatori: George Stalk Jr., Rob Lachenauer

Descrizione: il concetto del “*play hardball*” trae origine dal *baseball*: quest’ultimo, infatti, prevede l’utilizzo di una palla più dura rispetto a quella leggermente più grande e morbida usata nel *softball*. Tale concetto, successivamente, ha varcato i confini prettamente sportivi, arrivando ad indicare un comportamento piuttosto duro e aggressivo finalizzato a ottenere ciò che si desidera (*dictionary.com*).

Hardball è il fulcro dell’articolo “*Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition*”, pubblicato da George Stalk Jr., Rob Lachenauer sull’*Harvard Business Review* nel 2004.

Gli autori con il presente articolo mirano a contrapporre, in termini di differenti attitudini e strategie aziendali, la figura del, cosiddetto, “*harball player*” a quella del “*softball player*”. Il primo è determinato a vincere e per riuscirci è disposto a tutto: egli gioca per vincere e riesce nel suo obiettivo. Il secondo, invece, non è sufficientemente determinato e ciò si rispecchia nel modo in cui gioca: egli gioca per giocare e, con questa attitudine, difficilmente riesce a vincere (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Stalk e Lachenauer sottolineano come gli *harball players* puntino con estrema determinazione all’ottenimento del vantaggio competitivo e dei benefici che ne derivano: diventare *leader* di mercato; ottenere ampi margini; beneficiare di una crescita rapida; nonché tutto ciò che deriva dal fatto di ricoprire una posizione di comando. Per raggiungere tali obiettivi gli *harball players* sono disposti a “giocare duro”: selezionano accuratamente le loro mosse; non temono gli scontri competitivi; non si pongono limiti e guidano l’innovazione (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004)

A queste figure disposte a tutto pur di vincere, si contrappongono quelli che Stalk e Lachenauer chiamano i *softball players*. Si tratta di figure che non sono sufficientemente intenzionate e motivate a vincere. Ciò emerge dalla scarsa propensione al rischio e allo scontro: pur di non scontrarsi con i propri *competitor* e di non rischiare di essere attaccati, sono disposti a restare dove sono e guardare quelli che giocano più duramente avere successo (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Quest'ultimo approccio, più morbido, sembra essere allineato ai recenti approcci gestionali che, ponendo molta enfasi su temi *soft* quali *leadership*, gestione della conoscenza, cultura aziendale, responsabilizzazione dei membri dell'organizzazione, ecc., hanno finito per incentivare lo sviluppo di *softball players* (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Gli autori, preoccupati di questa eccessiva enfasi posta sui temi *soft*, puntano a far comprendere che *harball* non implica giocare in modo illegale o scorretto. *Harball*, secondo Stalk e Lachenauer, permette di raggiungere l'efficienza e di purificare il mercato: le organizzazioni vengono temperate e diventano più forti e dinamiche; i prodotti/servizi risultano migliori e più convenienti; i clienti appaiono più soddisfatti; i concorrenti che non sono in grado di tenere il passo finiscono per mollare (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Stalk e Lachenauer affermano con decisione che, in un contesto sempre più complesso e in rapido cambiamento, adottare una strategia *harball* non rappresenta più un'opzione, bensì un vero e proprio requisito per poter vincere: i *softball players* sopravvissuti sono sempre più minacciati da quelli di *hardball* che puntano a prendere il loro posto in breve tempo (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Gli autori, pertanto, propongono il cosiddetto "Manifesto *Hardball*" che si pone l'obiettivo di illustrare i punti chiave necessari per diventare un *hardball player* performante (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004):

- Concentrarsi incessantemente sul vantaggio competitivo → gli *hardball players* si pongono l'obiettivo di raggiungere delle prestazioni superiori rispetto a quelle dei *competitor* e, soprattutto, si sforzano di riuscire a mantenere nel tempo questa superiorità (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);
- Cercare di ottenere un vantaggio competitivo "estremo" → il vantaggio competitivo raggiunto dagli *hardball players* deve essere estremo, ineguagliabile dai *competitor* (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);
- Evitare di attaccare direttamente → gli *hardball players* preferiscono evitare il confronto diretto; prediligono, invece, lo scontro indiretto (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);

- Sfruttare la volontà delle persone di vincere → per riuscire a ottenere un vantaggio competitivo estremo è necessario alimentare la volontà degli individui di vincere; elemento non meno importante è far sì che il successo non generi compiacimento, pigrizia e assenza di nuovi stimoli tra i membri dell'organizzazione (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);
- Conoscere la zona di cautela → per riuscire a diventare *hardball players* performanti è necessario avventurarsi in quelle zone marginali che stanno al confine tra ciò che è consentito e ciò che non lo è (sulla base di quanto stabilito dalla legge o dalle convenzioni sociali); si tratta di zone che i *competitor* non osano esplorare e che riservano preziose opportunità (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Stalk e Lachenauer propongono cinque strategie *hardball* da adottare per generare un vantaggio competitivo che permetta di conseguire un miglioramento significativo della propria posizione competitiva (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004):

1. Devastare i "santuari del profitto" dei propri competitor: per "santuari del profitto" si intendono quelle parti da cui l'organizzazione trae maggior profitto. Per riuscire a distruggere questi santuari è indispensabile conoscere, innanzitutto, i limiti entro cui possono essere intraprese le azioni di attacco e, successivamente, i costi e la redditività dei concorrenti, così da poter affinare la propria strategia di attacco (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);
2. Plagiare con orgoglio: gli *hardball players* sono disposti ad appropriarsi di idee altrui, purché non siano protette da solidi brevetti. L'idea non deve essere semplicemente replicata, deve essere migliorata e soprattutto deve essere fatta propria adeguandola alle caratteristiche dell'organizzazione (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);
3. Ingannare la concorrenza: gli *hardball players* ingannano i propri *competitor* per poter guadagnare tempo prezioso o per poter raggiungere qualsiasi altro vantaggio competitivo. Spesso ci si affida a mosse false con l'obiettivo di confondere e vincolare i propri *competitor*: quest'ultimo si prepara per fronteggiare un potenziale attacco (che in realtà è un inganno) e, per farlo, si sbilancia al punto tale da farsi trovare impreparato di fronte al reale attacco (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);

4. Scatenare una forza enorme e travolgente: nonostante, generalmente, gli *hardball players* prediligano gli attacchi indiretti, in alcune circostanze essi battono i propri *competitor* sferrando attacchi diretti, rapidi e travolgenti (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004);
5. Aumentare i costi dei propri competitor: riuscire a far aumentare i costi di un proprio *competitor*, senza che questo se ne renda conto e ne sia consapevole, è una delle strategie *hardball* più efficaci. Per riuscire a fare questo è indispensabile avere piena consapevolezza dei propri costi: è possibile utilizzare i prezzi per indurre i propri *competitor* a credere che stiano facendo mosse redditizie, quando in realtà i loro costi stanno crescendo (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Queste strategie non esauriscono il ventaglio di opzioni che un'organizzazione ha a disposizione per diventare un *hardball player*: qualsiasi strategia in grado di far ottenere un vantaggio competitivo estremo in modo legale rappresenta una mossa dura (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Stalk e Lachenauer concludono sottolineando che per diventare un *hardball player* performante non è sufficiente attuare mosse dure: è indispensabile che tali mosse siano accompagnate da un adeguato atteggiamento incentrato proprio sulla durezza (George Stalk Jr., Rob Lachenauer; 2004).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si è, abbastanza, d'accordo con tale classificazione. È classico perché il secondo punto del manifesto *hardball* prevede di puntare a raggiungere un vantaggio competitivo "estremo", ovvero ineguagliabile dai concorrenti: si tratta, pertanto, di un vantaggio competitivo sostenibile, come previsto dall'approccio classico. Si ritiene, tuttavia, che tale *framework*, per alcuni aspetti marginali, possa rientrare all'interno dell'approccio adattivo: gli autori fanno riferimento ad un contesto "veloce e difficile", ovvero difficile da prevedere. In un contesto sempre più complesso e in rapido cambiamento, adottare una strategia *harball* non rappresenta più un'opzione, bensì un vero e proprio requisito per poter vincere: i *softball players* sopravvissuti sono sempre più minacciati da quelli di *hardball* che puntano a prendere il loro posto in breve tempo.

4.44 Mappe strategiche

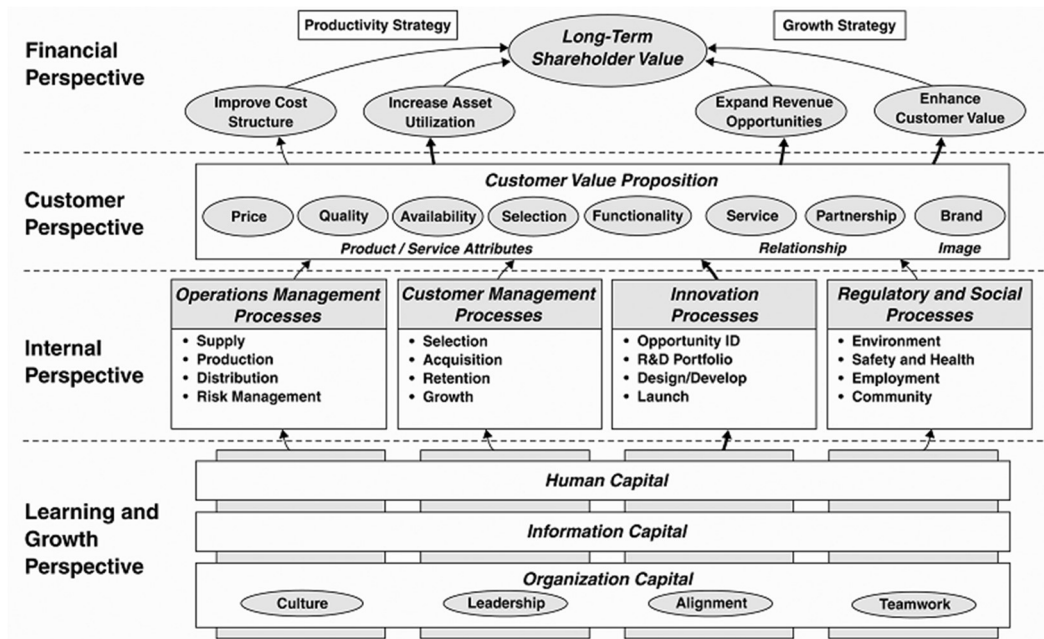


Figura 55: "Strategy Map Template" - Fonte: Kaplan R.S., Norton D.P., "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Harvard Business School Press, 2004, p. 11

Anno: 2004

Ideatori: Robert S. Kaplan, David P. Norton

Descrizione: il concetto di mappa strategica è stato introdotto da Kaplan e Norton nel 2000 all'interno dell'articolo "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It" pubblicato sull'Harvard Business Review. È nel 2004, tuttavia, che il presente *framework* è stato ampiamente sviluppato all'interno della celebre opera "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes".

L'obiettivo degli autori è fornire uno strumento strategico che permetta di mappare la strategia attraverso una rappresentazione visiva delle relazioni causa-effetto esistenti tra i componenti strategici dell'organizzazione. La mappa strategica fornisce il collegamento mancante tra la formulazione della strategia e la sua esecuzione: il fatto di riuscire a mappare la strategia rende più immediata la comprensione di essa, agevolando il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione nella fase di attuazione (Kaplan & Norton, 2004, "Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes").

Per riuscire a comprendere appieno l'importanza della mappa strategica, tuttavia, è necessario fare un accenno al concetto di *Balanced Scorecard*. Si tratta di uno

strumento, sviluppato dagli stessi Kaplan e Norton nel 1992 all'interno dell'articolo "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*", finalizzato ad integrare il sistema di misurazione delle *performance* aziendali: la *Balanced Scorecard* va oltre il tradizionale sistema di misurazione, basato unicamente sulla prospettiva finanziaria, integrandolo con altre tre prospettive: la prospettiva dei clienti, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva dell'apprendimento e della crescita (Kaplan & Norton, 2004, "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*").

La necessità di integrare il sistema di misurazione delle *performance* aziendali è diventata sempre più urgente con il crescere degli investimenti in attività immateriali finalizzati alla creazione di valore distintivo e sostenibile: il fatto che il valore creato dipendesse sempre più da risorse immateriali ha reso necessario sviluppare un sistema di misurazione delle *performance* che riuscisse a quantificare adeguatamente anche gli *asset* intangibili (Kaplan & Norton, 2000; 2004 "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*").

Sebbene la *Balanced Scorecard* sia stata sviluppata con l'obiettivo di misurare le *performance* aziendali, con il tempo molti *manager* l'hanno iniziata ad utilizzare anche per la misurazione della strategia (Kaplan & Norton, 2004, "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*").

Lo sviluppo della mappa strategica, pertanto, deriva dalla volontà di Kaplan e Norton di creare uno strumento che, partendo dalla *Balanced Scorecard*, potesse permettere di misurare adeguatamente la strategia mediante l'utilizzo di appositi collegamenti. Ne deriva che la *Balanced Scorecard* misura la *performance*, mentre la *Strategy Map* consente di misurare la strategia (Kaplan & Norton, 2004, "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*").

Come anticipato, la mappa strategica si compone di quattro prospettive (finanziaria, clienti, processi interni e apprendimento e crescita) connesse tra loro mediante un sistema di collegamenti. È opportuno procedere ad un'analisi delle quattro prospettive (Kaplan & Norton, 2004, "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*"):

- Prospettiva Finanziaria → la strategia finanziaria, finalizzata alla creazione di valore a lungo termine per gli azionisti, rappresenta il primo passo nella costruzione di una mappa strategica. La strategia finanziaria può basarsi su due

leve: 1) la crescita dei ricavi e 2) la produttività. La prima può essere perseguita principalmente in due modi: 1a) espandendo le opportunità di guadagno (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi clienti); 1b) aumentando il valore per i clienti esistenti. Analogamente, anche la strategia basata sulla produttività può essere realizzata in due modi: 2a) migliorando la struttura dei costi; 2b) rendendo più efficiente l'utilizzo delle risorse. Generalmente la strategia basata sulla produttività permette di raggiungere i risultati prima della strategia di crescita. La mappa strategica, tuttavia, nell'ottica di implementare la propria *performance* finanziaria, non si limita a mettere in luce solo le opportunità basate sulla riduzione dei costi e sull'impiego più efficiente delle risorse, bensì evidenzia anche quelle connesse alla crescita dei ricavi. La capacità di bilanciare queste due strategie evita che la riduzione dei costi e il miglior utilizzo delle risorse si ripercuotano in modo negativo sulle prospettive di crescita (Kaplan & Norton, 2000; 2004, "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*").

- Prospettiva dei Clienti → la proposta di valore per il cliente rappresenta il fulcro di qualsiasi strategia aziendale. La proposta di valore si configura come quel mix distintivo di caratteristiche dei prodotti/servizi, relazioni con i clienti e immagine aziendale che permette all'organizzazione di rendersi unica agli occhi dei clienti. Emerge, pertanto, l'importanza che la proposta di valore ricopre nell'attrarre nuovi clienti e nel migliorare e rafforzare i rapporti con i propri clienti (Kaplan & Norton, 2000; 2004, "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*").
- Prospettiva dei Processi Interni → la prospettiva finanziaria e quella dei clienti sono finalizzate a individuare i risultati che l'organizzazione punta a conseguire. La prospettiva dei processi interni comprende quelle attività organizzative critiche che permettono di raggiungere gli obiettivi prefissati: esse illustrano in che modo l'organizzazione intende implementare la propria strategia. È necessario che le organizzazioni si concentrino su quei pochi processi interni che appaiono critici nell'aumentare la produttività o la crescita e nel creare una proposta di valore unica e distintiva. I processi interni possono essere classificati in quattro categorie: 1) processi relativi alla gestione delle operazioni

(produzione e fornitura di prodotti/servizi); 2) processi relativi alla gestione dei clienti (rafforzare e mantenere le relazioni con i clienti); 3) processi innovativi (sviluppo di nuovi prodotti/servizi/processi/relazioni); 4) processi normativi e sociali (soddisfare a pieno le aspettative normative e sociali) (Kaplan & Norton, 2000; 2004, *“Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes”*).

- Prospettiva dell'apprendimento e della crescita → quest'ultima prospettiva rappresenta il fondamento di qualsiasi mappa strategica. La prospettiva dell'apprendimento e della crescita riguarda le risorse immateriali dell'organizzazione e illustra il modo in cui queste supportano la strategia aziendale. Le risorse immateriali possono essere suddivise in tre categorie: 1) capitale umano: esso riguarda le competenze strategiche (*know-how*, talento e capacità) necessarie per supportare la strategia; 2) capitale informativo: esso comprende le informazioni strategiche (sistemi informativi, infrastrutture e applicazioni della conoscenza) richieste per sostenere la strategia; 3) capitale dell'organizzazione: esso si comprende la cultura, la *leadership*, l'allineamento e il lavoro di squadra (Kaplan & Norton, 2000; 2004, *“Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes”*).

La mappa strategica proposta da Kaplan e Norton funge da *checklist*: l'assenza, all'interno della strategia aziendale, di uno degli elementi che costituiscono la mappa strategica è sintomo di potenziale difettosità della strategia stessa (Kaplan & Norton, 2004, *“Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes”*).

Classificazione: la mappa strategica è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione. La mappa strategica permette di mappare la strategia aziendale rendendone la comprensione molto più immediata. Kaplan e Norton, non fanno particolare accenno all'instabilità ambientale o alle difficoltà legate al mantenimento del vantaggio competitivo ottenuto nel tempo.

4.45 Intento strategico

Anno: 2005

Ideatori: Gary Hamel, C.K. Prahalad

Descrizione: il concetto di intento strategico è stato sviluppato da Gary Hamel e C.K. Prahalad all'interno dell'articolo "*Strategic Intent*" pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 2005.

Gli autori, nel contrapporre le organizzazioni occidentali a quelle giapponesi, evidenziano come le prime siano propense a ricercare unicamente quei vantaggi che possono realmente sostenere: le organizzazioni occidentali valutano le risorse a disposizione e, sulla base di queste, ridimensionano le proprie ambizioni. Le organizzazioni giapponesi, diversamente, si prefissano obiettivi apparentemente irraggiungibili e, per perseguirli, oltre a velocizzare il ritmo di apprendimento organizzativo, instillano nei membri dell'organizzazione il desiderio di raggiungere il successo, desiderio che viene mantenuto e potenziato attraverso la promozione di una visione basata sulla *leadership* globale (Hamel & Prahalad, 2005).

Hamel e Prahalad hanno constatato che gran parte delle iniziative finalizzate ad eguagliare i vantaggi competitivi dei concorrenti globali finisce per rivelarsi un semplice tentativo di imitazione: gran parte delle organizzazioni occidentali, infatti, si sta limitando ad impiegare le proprie risorse ed energie nella riproduzione dei vantaggi competitivi, in termini di costo e qualità, ottenuti dai concorrenti globali. Il monito di Hamel e Prahalad è chiaro: l'imitazione non potrà mai portare ad una rivitalizzazione competitiva. In primo luogo, quando si opta per una strategia basata sull'imitazione, si è completamente esposti al concorrente globale che si sta cercando di imitare: quest'ultimo, conosce perfettamente le mosse strategiche attuali e future dell'organizzazione, in quanto è stato lui il primo ad averle attuate in modo efficace. In secondo luogo, i concorrenti globali di successo non sono disposti a fermarsi mai: ciò si traduce in una corsa infinita basata sul cercare di recuperare, di volta in volta, i vantaggi di questi grandi concorrenti di successo (Hamel & Prahalad, 2005).

Hamel e Prahalad, guardando alle organizzazioni occidentali, sostengono la necessità di ripensare al concetto stesso di strategia per riuscire a riconquistare la competitività. Per supportare questa tesi gli autori evidenziano come il successo dei nuovi concorrenti

globali sia legato alla loro capacità di affrontare la strategia da una prospettiva radicalmente diversa rispetto a quella caratterizzante il pensiero manageriale occidentale (Hamel & Prahalad, 2005).

Alla base della perdita di competitività delle organizzazioni occidentali, secondo gli autori, vi è l'inadeguatezza e l'inaffidabilità dei criteri su cui queste basano la propria analisi della concorrenza: tale analisi, infatti, viene condotta limitandosi a guardare alle risorse esistenti dei concorrenti attuali e, quindi, tralasciando completamente l'intraprendenza e la rapidità con cui si costruiscono nuovi vantaggi competitivi. Partendo dal presupposto che la dotazione iniziale di risorse non è un indicatore affidabile ed esaustivo di quello che sarà il futuro successo globale di una determinata organizzazione, gli autori sostengono che l'analisi degli attuali vantaggi competitivi dei concorrenti noti non permette di comprendere le principali caratteristiche dei potenziali concorrenti (Hamel & Prahalad, 2005).

A tal proposito gli autori sottolineano come le organizzazioni che si sono affermate come *leader* globali negli ultimi anni siano partite da ambizioni sproporzionate rispetto alle dotazioni di risorse e capacità; ambizioni che hanno perseguito sviluppando una vera e propria ossessione per la vittoria e per la ricerca di una *leadership* globale. Questa ossessione rappresenta l'essenza dell'intento strategico (Hamel & Prahalad, 2005).

L'intento strategico viene definito dagli autori come un'ossessione per la ricerca di una posizione di *leadership* globale. Hamel e Prahalad specificano che l'intento strategico è molto più di una semplice ambizione: esso comprende un processo di gestione ben articolato che si basa sulla focalizzazione dell'attenzione dei membri dell'organizzazione sulla vittoria e sulla loro motivazione e pieno coinvolgimento nel raggiungere questo obiettivo, ma anche sull'utilizzo dell'intento strategico per guidare il processo di allocazione delle risorse (Hamel & Prahalad, 2005).

L'intento strategico generalmente include obiettivi estesi che inducono le organizzazioni a ricercare modi innovativi per competere. Gli autori individuano tre caratteristiche fondamentali dell'intento strategico (Hamel & Prahalad, 2005):

- Cattura l'essenza della vittoria (Hamel & Prahalad, 2005);
- È stabile nel tempo, in quanto attribuisce coerenza all'azione nel breve termine, lasciando spazio alla reinterpretazione ogni volta che emergono nuove opportunità (Hamel & Prahalad, 2005);

- Stabilisce un obiettivo che merita impegno e sforzo personale (Hamel & Prahalad, 2005).

Gran parte delle organizzazioni dimostra di avere molta più familiarità con la pianificazione strategica, piuttosto che con l'intento strategico. La pianificazione strategica è indubbiamente preziosa, tuttavia essa non permette di perseguire adeguatamente l'obiettivo della *leadership* globale che, come si è detto, rappresenta il fulcro dell'intento strategico (Hamel & Prahalad, 2005).

Hamel e Prahalad, a conferma di ciò, hanno osservato che tra le organizzazioni dotate di sistemi di pianificazione avanzati ben poche sono riuscite a sviluppare un intento strategico: si tratta, infatti, di organizzazioni in cui non si è propensi a perseguire quegli obiettivi che esulano dalla portata della pianificazione; ciò inevitabilmente ostacola il raggiungimento della *leadership* globale. È da sottolineare, inoltre, che, a causa del rapido cambiamento dell'ambiente, l'orizzonte predittivo diventa sempre più breve: i piani strategici si limitano a proiettare in avanti il presente in modo incrementale. Gli autori sostengono che la pianificazione strategica, più che individuare opportunità future, mette in luce le problematiche attuali (Hamel & Prahalad, 2005).

L'intento strategico, invece, mira a piegare il futuro nel presente: è necessario chiedersi cosa bisogna fare il prossimo anno se ci si vuole avvicinare all'intento strategico. Ne deriva che, per riuscire a raggiungere la *leadership* globale, i piani strategici che vengono fatti di anno in anno non sono sufficienti: è necessario che questi siano guidati da un intento strategico accuratamente definito e rispettato (Hamel & Prahalad, 2005).

L'intento strategico è chiaro e preciso per quanto concerne il fine, ma è molto flessibile per quanto riguarda i mezzi: il raggiungimento dello scopo, definito in modo molto chiaro, richiede creatività e capacità di improvvisare; tale creatività, tuttavia, non deve sfociare nel disordine, bensì deve essere guidata dai criteri impartiti dal *top management* (Hamel & Prahalad, 2005).

Se, da una parte, l'approccio strategico tradizionale si basa sul livello di adattamento tra le risorse esistenti e le opportunità attuali; dall'altra, l'intento strategico produce un estremo disadattamento tra risorse e ambizioni. Il divario che emerge deve rappresentare uno stimolo per l'organizzazione, che deve cercare di colmarlo attraverso la continua creazione di nuovi vantaggi competitivi (Hamel & Prahalad, 2005).

Il raggiungimento di un intento strategico richiede la capacità di affrontare concorrenti più grandi e meglio finanziati. Gli autori sostengono che per riuscire a vincere questa difficile sfida è indispensabile cambiare le regole del gioco a proprio favore, in modo che gli *incumbent* siano svantaggiati. Ne deriva che l'approccio strategico non può più basarsi sull'imitazione competitiva, bensì deve abbracciare l'innovazione competitiva, definita come l'arte di mantenere i rischi competitivi all'interno di determinati limiti che consentano di gestirli (Hamel & Prahalad, 2005).

L'innovazione competitiva viene limitata dai tradizionali approcci strategici: le opportunità non possono essere valutate solo sulla base dell'attuale struttura del settore, in quanto quest'ultima riflette i punti di forza del *leader* di settore. L'obiettivo dovrebbe essere quello di creare un nuovo spazio di mercato adatto ai punti di forza dell'organizzazione. In particolare, i continui cambiamenti consentono alle organizzazioni più ambiziose, che riescono a pensare fuori dagli schemi e fuori dai confini tradizionali del settore, di ridisegnare la mappa del settore a loro favore (Hamel & Prahalad, 2005).

La rivitalizzazione competitiva richiede una nuova visione della strategia: è necessario individuare la chiave che permette di sfruttare al meglio le risorse limitate con l'obiettivo di raggiungere obiettivi ambiziosi. Questa chiave, secondo gli autori, risiede: nell'intento strategico, che garantisce coerenza nell'allocazione delle risorse a lungo termine; nella chiara definizione delle sfide aziendali, che permette di focalizzare gli sforzi degli individui nel medio termine e nell'innovazione competitiva che permette di ridurre il rischio competitivo nel breve termine (Hamel & Prahalad, 2005).

Classificazione: l'intento strategico è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si ritiene che l'intento strategico sia più vicino all'approccio rinnovatore. Gli autori, innanzitutto, spiegano come i continui cambiamenti rendano sempre più complessa l'attività di pianificazione e come questa sia diventata una semplice proiezione in avanti, in modo incrementale, del presente. Hamel e Prahalad, inoltre, sottolineano come la presenza di risorse limitate finisca per condizionare le scelte strategiche delle organizzazioni. Si rivela necessario, pertanto, attuare una rivitalizzazione competitiva; quest'ultima presuppone, innanzitutto, lo studio di modi efficaci attraverso i quali sfruttare nel modo migliore le risorse limitate di cui si dispone.

In questo caso l'approccio rinnovatore rappresenta il preludio all'adozione dell'approccio visionario. Gli autori, infatti, sostengono che l'approccio strategico non può più basarsi sull'imitazione competitiva, bensì deve abbracciare l'innovazione competitiva. Vi sono, pertanto, alcuni elementi che rimandano all'approccio visionario e, a guardare bene, anche a quello creativo: i continui cambiamenti, infatti, consentono alle organizzazioni più ambiziose e più visionarie di ridisegnare e plasmare la mappa del settore a loro favore. Sempre a proposito dell'approccio creativo, inoltre, è da segnalare che, tra gli approcci all'innovazione competitiva adottati dalle organizzazioni giapponesi, vi è anche l'approccio basato sul competere attraverso la collaborazione; approccio che è l'essenza di quello creativo.

4.46 Capacità distintive

Anno: 2008

Ideatori: Michael Song, Robert W. Nason, C. Anthony Di Benedetto

Descrizione: il concetto di capacità distintive è stato analizzato da M. Song, R.W. Nason, C.A. Di Benedetto all'interno dell'articolo "*Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation*" (2008).

Song, Nason e Di Benedetto riprendono la definizione data da Day nel 1990 per descrivere le capacità: esse sono "*pacchetti complessi di competenze e conoscenza accumulata che consentono alle imprese, o alle SBU, di coordinare le attività e utilizzare le proprie risorse*" (Day 1990, p. 38).

Secondo Kay (1993) "*una capacità può essere distintiva solo se deriva da una caratteristica che manca ad altre imprese*" (Kay, J. (1993), "The Structure of Strategy", *Business Strategy Review*, 4(2), 17-37).

Gli autori illustrano quattro distinte tipologie di capacità distintive (Song *et al.*, 2008):

- Capacità di collegamento al mercato → in questa categoria rientrano le capacità nel creare e gestire relazioni solide e durature con i fornitori e con i clienti e nel mantenere e fidelizzare quest'ultimi (Song *et al.*, 2008);
- Capacità tecniche → si tratta della capacità di prevedere i cambiamenti tecnologici, lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie, oltre che quelle capacità connesse ai processi di produzione e agli impianti di produzione (Song *et al.*, 2008);
- Capacità di marketing → includono la conoscenza dei clienti, dei *competitor*, l'integrazione delle attività di *marketing*, le capacità di segmentazione e *targeting* e l'efficienza dei programmi di *pricing* e pubblicitari (Song *et al.*, 2008);
- Capacità IT → si tratta di quelle capacità che consentono ad una determinata organizzazione di creare conoscenza tecnica e di mercato e che agevolano il flusso comunicativo interno all'organizzazione (Song *et al.*, 2008).

Con il presente articolo gli autori mirano a indagare la relazione esistente tra il tipo strategico di Miles e Snow (1978) e lo sviluppo delle quattro tipologie di capacità distintive (tecnologia, collegamento al mercato, *marketing* e tecnologia dell'informazione - IT), con l'obiettivo di implementare la strategia basata

sull'innovazione. In particolare, gli autori procedono ad una mappatura delle quattro capacità distintive, particolarmente cruciali per le organizzazioni innovative, sulle tipologie strategiche di Miles e Snow (Song *et al.*, 2008).

Miles e Snow (1978) presentano quattro distinte tipologie strategiche: cercatori d'oro, analizzatori, difensori e reattori. Ognuno dei primi tre seleziona una strategia competitiva differente in termini di prodotti/mercati, in particolare: i cercatori d'oro prediligono l'innovazione tecnologica e la ricerca di nuovi mercati; gli analizzatori optano per una strategia "seconda, ma migliore"; i difensori puntano al mantenimento di una nicchia sicura, posizionata in un'area di prodotti/servizi tendenzialmente stabile. Nel momento in cui la *Strategic Business Unit* (SBU) in questione associa la propria strategia all'ambiente competitivo e sviluppa le capacità adeguate, tutti e tre i tipi strategici possono avere successo (Song *et al.*, 2008).

Secondo Miles e Snow (1978), nel momento in cui si pianificano le mosse strategiche future, è fondamentale eseguire una valutazione interna ed esterna all'organizzazione: la valutazione interna implica il riconoscimento dei punti di forza e, sulla base delle sfide esterne, l'individuazione dei punti deboli; la valutazione esterna, invece, implica, da una parte, l'analisi delle potenziali opportunità e sviluppi riguardanti il prodotto, il mercato e la tecnologia e, dall'altra, l'analisi dei principali *competitor*, classificati per tipi strategici, e delle loro mosse strategiche (Song *et al.*, 2008).

Gli autori, attraverso la conduzione di uno studio su 709 organizzazioni presenti in tre differenti paesi (Stati Uniti, Giappone, Cina), hanno avuto conferma del fatto che: 1) i cercatori d'oro, generalmente, adottano strategie basate sulla prima mossa e, per realizzarle, hanno necessità di sviluppare capacità tecnologiche e IT; 2) i difensori, concentrandosi sul mantenimento dei segmenti di mercato attraverso la tecnologia esistente e dovendo rispondere in modo efficace ai cambiamenti del mercato, devono prediligere lo sviluppo di capacità di *marketing* e di collegamento al mercato (Song *et al.*, 2008).

Oltre ad aver avuto conferma in merito alle ipotesi inerenti alle capacità, il presente studio ha supportato parte delle ipotesi transnazionali basate sulle differenze culturali e dell'ambiente di *business* esistenti tra i tre paesi. In particolare, è emerso che, a fronte delle specifiche condizioni culturali e dell'ambiente di *business*, le organizzazioni giapponesi e cinesi hanno conseguito vantaggi relativi in ambito tecnologico e IT,

rispetto a quelle statunitensi del medesimo tipo strategico; tali condizioni, inoltre, hanno portato le organizzazioni giapponesi e cinesi a trascurare, in parte, le capacità di *marketing* e di collegamento al mercato. Ne deriva che i *manager* delle organizzazioni giapponesi e cinesi ritengono che le loro capacità tecnologiche e IT siano superiori rispetto a quelle delle organizzazioni statunitensi, mentre valutano le proprie capacità di collegamento al mercato di poco inferiori a quelle delle organizzazioni statunitensi (Song *et al.*, 2008).

Per quanto riguarda le principali differenze tra paesi, valutate per tipologie strategiche, è emerso, innanzitutto, che i reattori cinesi e giapponesi possiedono capacità di collegamento al mercato superiori e che, volendo, potrebbero potenzialmente competere come difensori; essi, pertanto, in virtù della loro ampia esperienza in ambito di collegamento al mercato, possono perseguire con successo una strategia “mista”, basata su un modo di agire selettivo: alcune volte agiscono come cercatori d’oro e altre come analizzatori o difensori. È emerso, inoltre, che i cercatori d’oro e gli analizzatori cinesi e giapponesi valutano la propria capacità di *marketing* come superiore rispetto alle organizzazioni statunitensi del medesimo tipo strategico (Song *et al.*, 2008).

Le organizzazioni giapponesi e cinesi che appartengono alla tipologia strategica dei cercatori d’oro possiedono capacità tecniche superiori; anche i reattori giapponesi e cinesi ritengono di avere capacità tecniche relativamente elevate. Ne deriva che le organizzazioni cinesi e giapponesi, in virtù delle loro elevate capacità tecniche, risultano essere concorrenti globali temibili e performanti (Song *et al.*, 2008).

I risultati emersi dal suddetto studio supportano le tipologie strategiche di Miles e Snow (1978) e confermano la tesi secondo cui le organizzazioni sono propense a rispondere in modo certo e coerente ai cambiamenti dell’ambiente. Miles e Snow (1978), infatti, sostengono che le organizzazioni adottano strategie relativamente coerenti in risposta ai cambiamenti dell’ambiente: un’organizzazione che adotta una specifica strategia tende a sviluppare delle capacità che le permettono di implementare tale strategia. Ne deriva che tale strategia continuerà ad essere adottata anche in risposta ai cambiamenti ambientali futuri. Il presente studio, infatti, sembra confermare che i cercatori d’oro sono propensi a continuare a cercare e, conseguentemente, a sviluppare le capacità connesse alla prospezione (Song *et al.*, 2008).

Gli autori, pertanto, evidenziano la necessità di riconoscere l'esistenza di una relazione reciprocamente complementare tra capacità e strategie: il fatto che i propri punti di forza siano rappresentati da capacità tecnologiche e IT suggerisce l'adozione di una strategia di cercatori d'oro (o analizzatori), piuttosto che una strategia di difesa. Quando una determinata organizzazione persegue, in modo coerente nel tempo, una strategia di prospezione, essa finisce per sviluppare e implementare questi punti di forza (capacità tecnologiche e IT) e a mantenere il proprio vantaggio competitivo (Song *et al.*, 2008).

Classificazione: il *framework* relativo alle capacità distintive è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si concorda con tale classificazione. Song, Nason e Di Benedetto, partendo dal lavoro di Miles e Snow, sostengono la necessità di adottare una strategia coerente con le proprie capacità distintive. Il fatto di perseguire, nel tempo, una strategia coerente con le proprie capacità, finisce per implementare ulteriormente quest'ultime, con la conseguente possibilità di mantenere il vantaggio competitivo nel tempo.

4.47 Strategia senza progettazione

Anno: 2009

Ideatori: Robert C.H. Chia, Robin Holt

Descrizione: il concetto di strategia senza progettazione è stato sviluppato da Robert C.H. Chia e Robin Holt all'interno della celebre opera "*Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*" (2009).

Chia e Holt sostengono che il successo può emergere da azioni quotidiane e locali di *coping*, ovvero da azioni, prive di intenzionalità, finalizzate a fronteggiare situazioni ostili e avverse attraverso l'individuazione di soluzioni immediate, non lungimiranti, senza riflettere troppo sui risultati finali che queste potrebbero avere nel lungo periodo (Chia & Holt, 2009).

Gli autori specificano che, nonostante gli obiettivi non vengano specificati in precedenza, le azioni locali di *coping* possono dar luogo ad una coerenza strategica: il fatto di affrontare problemi e situazioni avverse nel qui e ora permette di plasmare e definire in modo più chiaro le aspirazioni, inizialmente confuse, alla base di tali azioni di *coping*; la capacità di plasmare in modo coerente queste aspirazioni permette di farle risultare, a posteriori, come una "strategia" riconoscibile (Chia & Holt, 2009).

Gli autori, pertanto, configurano la strategia come modelli di azione emergenti, non preceduti da un meticoloso processo di pianificazione o progettazione, alla cui creazione contribuiscono le interazioni quotidiane tra i membri dell'organizzazione (Chia & Holt, 2009).

Con il presente libro gli autori mirano a far comprendere un concetto tanto importante quanto paradossale: la progettazione e la determinazione con cui si perseguono gli obiettivi strategici non sono garanzia di successo, anzi: maggiore è la determinazione con cui si insegue un determinato obiettivo strategico e maggiore sarà la probabilità che tale azione ragionata e pianificata finisca per minacciare il proprio successo iniziale. In particolare, gli interventi strategici accuratamente pianificati hanno le potenzialità per generare risultati ottimi all'inizio, ma spesso insostenibili a lungo termine (Chia & Holt, 2009).

Ne deriva che le strategie di successo non necessariamente devono essere precedute da processi di pianificazione. Gli autori, infatti, affermano che l'assenza di progettazione

permette di dare un impulso fondamentale alla strategia: i membri dell'organizzazione, non avendo un piano chiaro e definito da cui partire e cui dover rendere conto, danno libero sfogo all'immaginazione, pensano fuori dagli schemi e sperimentano continuamente e senza limiti. Ciò permette di sviluppare idee, qualità e competenze preziose che, altrimenti, non sarebbero emerse (Chia & Holt, 2009).

L'emergere in modo non intenzionale della strategia si accompagna all'efficacia inaspettata dell'azione indiretta: quest'ultima indica quella modalità di agire trasversale, non direttamente connessa al raggiungimento di fini specifici. Gli autori ritengono che l'azione indiretta consenta di ottenere risultati molto più drastici e duraturi rispetto all'azione diretta e focalizzata (Chia & Holt, 2009).

Classificazione: il *framework* relativo alla strategia senza progettazione è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. L'approccio classico sottende la presenza di un ambiente prevedibile che rende possibile ed efficace l'attività di pianificazione. Il fatto che sia possibile redigere un piano dettagliato per costruire e mantenere il vantaggio competitivo e che tale piano debba essere rispettato rigorosamente risulta essere in contrasto con l'essenza della strategia senza progettazione presentata da Chia e Holt. Secondo gli autori, infatti, ciò che rende migliore la strategia senza progettazione è proprio il fatto di non essere vincolati al rispetto di un piano rigoroso redatto in precedenza; piano che, oltre a limitare l'azione degli individui, potrebbe risultare obsoleto a fronte dei cambiamenti dell'ambiente. Si ritiene, pertanto, che il *framework* relativo alla strategia senza progettazione sia più vicino all'approccio adattivo: l'evoluzione e l'imprevedibilità dell'ambiente rendono necessaria una nuova configurazione della strategia, ovvero come un insieme di modelli di azione emergenti in risposta alle sfide esterne.

4.48 Strategia competitiva: opzioni e giochi

Anno: 2011

Ideatori: Benoit Chevalier-Roignant, Lenos Trigeorgis

Descrizione: il presente *framework* si riferisce al libro “*Competitive Strategy: Options and Games*” scritto da Benoit Chevalier-Roignant e Lenos Trigeorgis nel 2011.

Gli autori descrivono un nuovo paradigma emergente che prevede di combinare gli strumenti e i concetti inerenti all’analisi tradizionale delle opzioni reali con i principi della teoria dei giochi, ovvero quei principi che permettono di capire come si comportano i giocatori quando si trovano in situazioni di conflitto strategico (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). Più precisamente, il presente approccio si propone di abbinare le opzioni reali, che si basano sull’evoluzione dei prezzi e della domanda, alla teoria dei giochi, che invece considera le mosse dei concorrenti (Ferreira *et al.*, 2009): il presente strumento valuta le opportunità di crescita dell’organizzazione come un pacchetto di opzioni reali che possono essere gestite in modo attivo dall’organizzazione stessa e che possono essere condizionate dall’interazione competitiva (Ndiaye, 2012). L’obiettivo è quello di risolvere il dilemma tra flessibilità e impegno attraverso la quantificazione e il bilanciamento di questi due elementi (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). Le organizzazioni, infatti, si trovano a dover affrontare due tipologie di incertezza, quella strategica e quella di mercato: da una parte, le organizzazioni sono portate ad agire tempestivamente per fare investimenti strategici finalizzati ad impedire che i concorrenti guadagnino terreno; dall’altra, devono stare attente a non impegnare troppa liquidità in progetti rischiosi, a maggior ragione quando le condizioni del mercato sono incerte (Ferreira *et al.*, 2009). Riuscire a trovare un efficace compromesso tra impegno e flessibilità non è semplice, basti pensare che i metodi tradizionali di valutazione non riescono in questo intento: né le opzioni reali né tantomeno il flusso di cassa scontato, da soli, riescono a considerare adeguatamente sia l’impatto connesso alla volatilità della domanda e dei prezzi sia gli investimenti aggiuntivi che possono essere fatti dall’organizzazione e dai suoi concorrenti (Ferreira *et al.*, 2009). Il paradigma proposto dagli autori, chiamato “*Option Games*”, presenta la peculiarità di bilanciare in modo efficace impegno e flessibilità, permettendo di scegliere, in modo razionale, tra differenti strategie di investimento (Ferreira *et al.*, 2009).

L'approccio presentato da Chevalier-Roignant e Trigeorgis, funge da supporto al *management*, in quanto consente di capire come è possibile modellare l'incertezza all'interno di un determinato contesto strategico (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). La teoria qui proposta permette di migliorare la previsione e la comprensione delle dinamiche del settore e, in virtù di ciò, risulta particolarmente utile in quei settori che si caratterizzano per essere molto incerti (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). In particolare, il presente approccio rappresenta uno strumento particolarmente utile quando si tratta di prendere decisioni particolarmente rischiose, ad esempio in quei mercati oligopolistici ad alta intensità di capitale in cui la domanda è particolarmente volatile e in cui le mosse delle organizzazioni e dei loro concorrenti si influenzano a vicenda (Ferreira *et al.*, 2009). In generale, il presente approccio si presta da essere utilizzato in situazioni quali: investimenti finalizzati allo sviluppo di nuovi prodotti, allocazione degli investimenti tra differenti divisioni, acquisizioni strategiche, ingresso in mercati che hanno una crescita volatile (Ferreira *et al.*, 2009).

Il paradigma qui proposto, pertanto, consente di approcciarsi in modo più consapevole alle decisioni di investimento e alle dinamiche competitive; esso, inoltre, indaga le interazioni strategiche e punta a superare l'approccio tradizionale, che sottende che le organizzazioni perseguano le strategie in modo isolato (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). In particolare, attraverso l'inclusione della dinamica all'interno del processo decisionale, il presente strumento consente di dare una nuova interpretazione delle strategie di investimento in situazioni di interazione strategica (Ndiaye, 2012).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si ritiene che tale *framework* risulti essere più vicino all'approccio adattivo. Gli autori parlano chiaramente di un ambiente complesso, incerto, instabile e mutevole tale per cui, molto spesso, gli effettivi sviluppi del mercato finiscono per contraddire le aspettative iniziali (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). In un ambiente quale quello appena descritto, le organizzazioni devono impegnarsi in strategie specifiche, mentre sviluppano capacità di adattamento ai continui cambiamenti (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). L'approccio proposto dagli autori permette di compiere scelte razionali in un ambiente competitivo caratterizzato da incertezza (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011). L'unico elemento che induce ad

accostare il paradigma *Option Games* all'approccio classico è l'intenzione che guida gli autori: questi ultimi, dopo aver constatato che i tradizionali approcci alla gestione conducono a scelte di investimento dannose per l'organizzazione nel lungo periodo, hanno sentito la necessità di sviluppare un paradigma che permettesse di fornire ai *manager* una guida a lungo termine (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011).

4.49 Strategia algoritmica

Anno: 2013

Ideatore: Mihnea C. Moldoveanu

Descrizione: Mihnea C. Moldoveanu, all'interno dell'articolo "*Algorithmic Foundations for Business Strategy*", introduce una prospettiva algoritmica da cui analizzare le procedure di *problem-solving* strategico (Moldoveanu, 2013).

Il presente *framework* intende ampliare lo studio della relazione esistente tra strategia e complessità indagando, in modo più approfondito, il modo in cui le organizzazioni affrontano problemi strategici particolarmente complessi (Moldoveanu, 2013).

In particolare, l'autore, attraverso l'utilizzo di modelli algoritmici, intende analizzare più approfonditamente il modo in cui il processo strategico e la struttura si adattano alla complessità che caratterizza il contesto strategico (Moldoveanu, 2013).

Il fatto di adottare una prospettiva algoritmica per analizzare i problemi strategici affrontati dall'organizzazione permette di cogliere, in modo sistematico, gli adattamenti alla complessità che si rivelano ottimali sia a livello di processi di *problem-solving* sia di architetture organizzative (Moldoveanu, 2013).

Ne consegue la possibilità di classificare la gestione strategica della complessità, ovvero i modi in cui i processi strategici e le strutture affrontano la complessità, in base ai relativi livelli di sofisticazione. In particolare, l'autore classifica i processi di *problem-solving* e le capacità di risposta dei *manager* e delle organizzazioni in: razionali, irrazionali, quasi-razionali e super-razionali (Moldoveanu, 2013).

Il modello algoritmico e computazionale relativo alla risoluzione strategica dei problemi, proposto da Moldoveanu, permette di distinguere differenti livelli di adattamento alla complessità e di indagare e ottimizzare il *fit* tra i problemi strategici convenzionali, che una determinata organizzazione si trova ad affrontare, l'insieme di procedure di risoluzione dei problemi che possiede e i suoi adattamenti architettonici e procedurali alla complessità (Moldoveanu, 2013).

Per concludere, il modello algoritmico introdotto da Moldoveanu evidenzia l'importanza degli adattamenti alla complessità come fonte di vantaggio adattivo e qualifica le strategie come soluzioni, prodotte algoritmicamente, ai problemi che l'organizzazione deve affrontare (Moldoveanu, 2013). In particolare, l'autore definisce le strategie "*come*

il risultato di processi computazionali e come soluzioni algoritmiche a problemi strategici" (Moldoveanu, 2013, p. 8).

La creazione delle strategie, pertanto, viene intesa come un'"attività di risoluzione di problemi difficili" (Moldoveanu, 2013, p. 57); la loro risoluzione presuppone la comprensione della struttura astratta dei problemi strategici e l'implementazione di procedure affidabili ed efficienti finalizzate alla loro risoluzione (Moldoveanu, 2013).

Il presente *framework* illustra l'emergere di nuove componenti del vantaggio competitivo legate, appunto, alla capacità delle organizzazioni di adattarsi in modo efficace alla complessità caratterizzante il contesto in cui si trovano ad operare e, in modo particolare, alle capacità dinamiche di ricerca e adattamento, che possono essere studiate tramite le proprietà algoritmiche e computazionali dei problemi che si propongono di risolvere (Moldoveanu, 2013).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio classico. Si ritiene che il *framework* relativo alla strategia algoritmica sia più vicino all'approccio adattivo: Moldoveanu evidenzia come le nuove componenti del vantaggio competitivo siano legate alla capacità di adattarsi in modo efficace alla complessità, ovvero alla capacità di risolvere efficacemente problemi particolarmente complessi. Le strategie emergono dalle attività finalizzate a risolvere problemi particolarmente complessi e difficili (Moldoveanu, 2013).

Capitolo V: Strumenti strategici Adattivi

5.1 Strategie deliberate e strategie emergenti

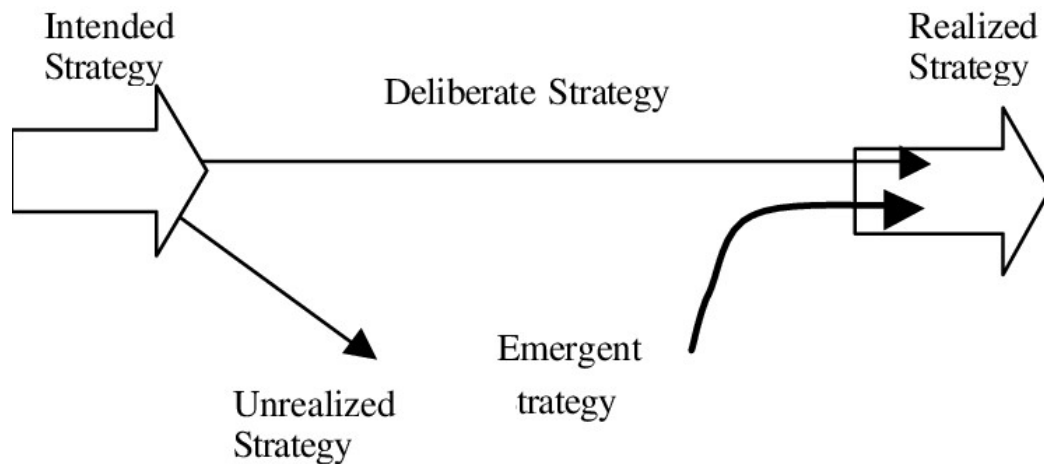


Figura 56: "Tipi di Strategie" - Fonte: Mintzberg H. (1979), p.80

Anno: 1978

Ideatore: Henry Mintzberg

Descrizione: Henry Mintzberg, all'interno dell'articolo "*Patterns in Strategy Formation*" pubblicato sul *Management Science* nel 1978, afferma che la definizione di strategia come "*deliberato e consapevole insieme di linee guida che determinano le decisioni per il futuro*" (H. Mintzberg, "*Patterns in Strategy Formation*", 1978) è piuttosto riduttiva e incompleta. La definizione appena fornita qualifica la strategia prevista, ovvero la strategia come "piano".

Mintzberg nell'articolo mira a fornire una definizione di strategia quanto più completa possibile, arrivando a definire la strategia, in generale, come "*un modello in un flusso di decisioni*" (H. Mintzberg, "*Patterns in Strategy Formation*", 1978). Più precisamente la definizione appena fornita, che qualifica la strategia realizzata, prevede che la strategia si possa ritenere delineata quando una sequenza di decisioni manifesta una propria coerenza nel tempo (H. Mintzberg, 1978).

Definendo il concetto di strategia in questo modo, secondo Mintzberg è possibile cogliere entrambi gli aspetti che possono caratterizzare il processo di formazione della strategia: da una parte, la strategia può essere formulata attraverso un processo consapevole, prima che vengano prese specifiche decisioni; dall'altra, la strategia può formarsi gradualmente, quasi involontariamente, mentre vengono prese le decisioni

una per una (H. Mintzberg, 1978). Nel primo caso la strategia assume la funzione di linea guida che precede il processo decisionale (strategia prevista); nel secondo caso, invece, la strategia rappresenta un risultato a posteriori del comportamento decisionale (strategia emersa) (H. Mintzberg, 1978).

Mintzberg dopo aver identificato i due tipi di strategia (prevista e realizzata), mostra come questi, almeno nella teoria, possano essere combinati in tre modi (H. Mintzberg, 1978):

- Strategia deliberata: strategia prevista che viene realizzata (H. Mintzberg, 1978);
- Strategia non realizzata: strategia prevista che non viene realizzata. Le cause della mancata realizzazione possono essere: aspettative irrealistiche, errata valutazione dell'ambiente, cambiamenti durante la fase di implementazione della strategia, ecc. (H. Mintzberg, 1978);
- Strategia emergente: strategia realizzata che non era stata prevista. È il caso di assenza di una strategia sin dall'inizio o della presenza di una strategia all'inizio che però è stata sostituita lungo la strada (H. Mintzberg, 1978).

Mintzberg aggiunge che nella pratica è stato possibile riscontrare molte più relazioni tra strategia prevista e realizzata: strategie previste che, man mano che vengono realizzate, cambiano forma e diventano almeno in parte emergenti; strategie emergenti che vengono formalizzate al pari di quelle deliberate; strategie previste che vengono implementate al di là delle più ampie intenzioni poste alla base (H. Mintzberg, 1978).

L'approccio strategico basato sulla pianificazione prevede una netta dicotomia tra formulazione e implementazione della strategia. Tale dicotomia, tuttavia, si basa su due assunzioni che nella realtà difficilmente sono realizzabili: 1) colui che formula la strategia è pienamente informato o, quanto meno, è informato al pari di chi implementa la strategia; 2) l'ambiente è stabile o, quanto meno, prevedibile. La sussistenza di questa seconda condizione eviterebbe la necessità di attuare un processo di riformulazione della strategia mentre questa viene implementata (H. Mintzberg, 1978).

Come anticipato, le condizioni appena descritte sono difficilmente riscontrabili nella realtà, pertanto l'approccio più adeguato, non è quello basato sulla pianificazione, bensì quello adattivo. Più precisamente, il processo di formazione della strategia, secondo Mintzberg, è un processo di apprendimento durante il quale l'implementazione alimenta la formulazione della strategia, determinando una modifica delle intenzioni

lungo il percorso e, dunque, la formazione di una strategia emergente (H. Mintzberg, 1978).

Con il presente articolo Mintzberg ha voluto approfondire il processo di formazione della strategia qualificandolo come processo di apprendimento. L'autore giunge alla conclusione che le nuove strategie spesso hanno un periodo di incubazione. Più precisamente, il processo è il seguente: quando la strategia "vecchia" si mostra inadeguata, una o più strategie emergenti iniziano a svilupparsi marginalmente. Una di queste viene selezionata e formalizzata come nuova strategia prevista (H. Mintzberg, 1978).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. Il fatto che l'ambiente sia instabile e imprevedibile fa sì che l'approccio più adeguato, non sia quello basato sulla pianificazione, bensì quello adattivo. Secondo Mintzberg, infatti, il processo di formazione della strategia si configura come un processo di apprendimento durante il quale l'implementazione alimenta la formulazione della strategia. Le intenzioni, pertanto, vengono modificate lungo il percorso, portando alla formazione di una strategia emergente (H. Mintzberg, 1978).

5.2 Vantaggio del *First-Mover*

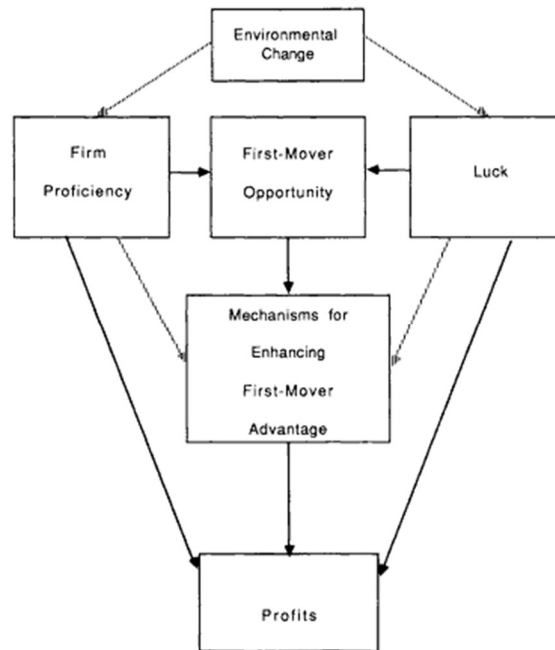


Figura 57: "First-Mover Advantage" - Fonte: Lieberman M. B. & Montgomery D. B. (1988), p. 42

Anno: 1988

Ideatori: Marvin B. Lieberman, David B. Montgomery

Descrizione: il tema dei vantaggi conseguiti dal *First-Mover* è stato sviluppato da Marvin B. Lieberman e David B. Montgomery all'interno dell'articolo "*First-Mover Advantages*" pubblicato su *Strategic Management Journal* nel 1988.

Per "*First-Mover Advantage*" si intende "*l'abilità che hanno le organizzazioni pioniere nel conseguire profitti economici positivi, ovvero profitti in eccesso rispetto al costo del capitale*" (M.B. Lieberman, D.B. Montgomery, "*First-Mover Advantages*", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue: Strategy Content Research, Summer, 1988, p. 41).

Tale vantaggio sorge in maniera endogena attraverso un processo multifase: è necessario che all'inizio vi sia un'asimmetria che consente all'organizzazione *First-Mover* di riuscire a ottenere un vantaggio rispetto ai propri concorrenti. Tale opportunità può essere legata alle competenze aziendali (possesso di risorse critiche e uniche, lungimiranza, ecc.) o semplicemente alla fortuna. Una volta che si è generata la suddetta asimmetria, vi sono tutta una serie di meccanismi che consentono all'organizzazione pioniera di sfruttare la propria posizione. Tali meccanismi consentono di migliorare

l'entità dei profitti. L'asimmetria iniziale è fondamentale e determinante: senza di essa non si originerebbe il *First-Mover Advantage* (M.B. Lieberman e D.B. Montgomery, 1988).

Secondo M.B. Lieberman e D.B. Montgomery il *First-Mover Advantage* deriva principalmente da tre fonti:

- Leadership tecnologica: il *First-Mover* può ottenere un vantaggio attraverso lo sviluppo di una *leadership* tecnologica sostenibile. Tale *leadership* può essere conseguita mediante i vantaggi di costo derivanti dalla curva di esperienza (B.D. Henderson, 1968), secondo cui i costi unitari di produzione si riducono all'aumentare della produzione cumulata, oppure, visto che i progressi tecnologici sono una funzione degli investimenti in ricerca e sviluppo, essa può essere raggiunta attraverso ingenti investimenti in R&S e, successivamente, brevettando o mantenendo come segreti commerciali le tecnologie sviluppate (M.B. Lieberman e D.B. Montgomery, 1988).
- Possibilità di essere i primi ad acquisire gli asset: il *First-Mover* può ottenere un vantaggio anticipando i rivali nell'acquisizione delle risorse e dei beni scarsi. A differenza del punto precedente, in cui il vantaggio veniva conseguito mediante la creazione di beni da parte dell'organizzazione pioniera attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie, qui il *First-Mover* riesce a conseguire un vantaggio attraverso il controllo di risorse e beni che esistono già. Il *First-Mover* ha la possibilità di acquistare beni e risorse ad un prezzo di gran lunga inferiore a quello che prevarrà a seguito dell'evoluzione del mercato (acquisizione di depositi di risorse naturali, ottenimento di posizioni privilegiate di produzione o di vendita al dettaglio, ecc.). Il *First-Mover*, inoltre, può scoraggiare l'ingresso dei potenziali entranti attraverso l'occupazione delle migliori posizioni all'interno dello spazio geografico e dello spazio definito sulla base delle caratteristiche dei prodotti. Un ulteriore modo per scoraggiare l'entrata di nuove organizzazioni consiste nell'investire anticipatamente in impianti e attrezzature, cosicché la maggiore capacità del *First-Mover* serva come impegno a mantenere una maggiore produzione anche dopo l'eventuale ingresso. Per mantenere elevato il livello della produzione il *First-Mover* sarà disposto a tagliare i prezzi, rendendo

ancora meno profittevole e conveniente l'ingresso per le nuove organizzazioni (M.B. Lieberman e D.B. Montgomery, 1988).

- Costi di conversione e decisioni degli acquirenti in condizioni di incertezza: la presenza di costi di conversione rappresenta un elemento che avvantaggia il *First-Mover*, in quanto rende complicato e dispendioso per il cliente scegliere di rivolgersi ad una nuova organizzazione. I costi di conversione, pertanto, costringono i nuovi entranti a investire risorse *extra* per cercare di attrarre a sé i clienti del *First-Mover*. Un ulteriore vantaggio per il *First-Mover* è rappresentato dall'incertezza e dalla scarsa informazione che, spesso, i clienti hanno in merito alla qualità dei prodotti. L'assenza di adeguate e sufficienti informazioni, infatti, spinge gli acquirenti a scegliere di affidarsi alla prima organizzazione che hanno modo di conoscere e che propone un'offerta abbastanza soddisfacente (M.B. Lieberman e D.B. Montgomery, 1988).

Approfondite le principali fonti alla base dei vantaggi conseguiti dal *First-Mover*, si passa ora all'analisi degli svantaggi legati alla posizione di pioniere: essi non sono altro che i vantaggi che possono ottenere i successivi entranti.

- Possibilità, per i successivi entranti, di beneficiare degli investimenti fatti dal *First-Mover* in ambiti quali: ricerca e sviluppo, sviluppo delle infrastrutture, ecc... Tale fenomeno, chiamato "*free-riding*", viene incentivato dal fatto che i costi di imitazione sono inferiori rispetto a quelli di innovazione. Questo aspetto rappresenta uno svantaggio per il *First-Mover* perché l'abilità dei successivi entranti di beneficiare dei precedenti investimenti fatti dall'*incumbent* porta ad una riduzione dell'entità dei profitti di quest'ultimo (M.B. Lieberman e D.B. Montgomery, 1988);
- Risoluzione, da parte dei nuovi entranti, dell'incertezza tecnologica e di mercato;
- Discontinuità tecnologiche e cambiamenti nei bisogni dei clienti che favoriscono l'ingresso di nuovi entranti;
- Inerzia del *First-Mover* e incapacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali.

Per concludere, i principali elementi che consentono al *First-Mover* di conseguire importanti vantaggi sono principalmente: l'esperienza cumulata (e la conseguente riduzione dei costi unitari di produzione), i brevetti, la presenza di costi di conversione per i clienti, la possibilità di acquistare anticipatamente risorse critiche e di occupare

posizioni strategiche, la presenza di un contesto di incertezza. A questi si contrappongono gli svantaggi che la posizione di *First-Mover* comporta e che sono principalmente determinati dai presenti fattori: fenomeno del *free-riding*, discontinuità tecnologiche e variazioni nei bisogni dei clienti, inerzia e scarsa propensione al cambiamento del *First-Mover*, risoluzione dell'incertezza da parte dei nuovi entranti (M.B. Lieberman e D.B. Montgomery, 1988).

Alla luce di quanto sin qui detto, quando si genera la cosiddetta "*first-mover opportunity*" è necessario capire se e come sfruttarla, valutando i vantaggi e gli svantaggi che tale posizione potrebbe determinare. Dal punto di vista dei successivi entranti, invece, è necessario capire se e in che modo i vantaggi conseguiti dal *First-Mover* possono essere capovolti (M.B. Lieberman e D.B. Montgomery, 1988).

Classificazione: il *framework* relativo al *First-Mover Advantage* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione: nonostante per alcuni aspetti possa essere vicino all'approccio visionario ("*be first*"), si ritiene che la collocazione all'interno dell'approccio adattivo sia da considerarsi prevalente. Il presente *framework*, infatti, si concentra sulla posizione di vantaggio conseguita da coloro che riescono a muoversi prima degli altri e ad affermarsi come *First-Mover* grazie alle fonti di vantaggio di cui sopra. Come si è avuto modo di dire, tuttavia, la posizione di *First-Mover* non può considerarsi immune da rischi e attacchi: gli autori illustrano un contesto di incertezza e mutevolezza e, con esso, tutta una serie di fattori in grado di minacciare e indebolire tale posizione.

5.3 Competizione basata sul tempo

Anno: 1988

Ideatore: George Stalk Jr.

Descrizione: il concetto di competizione basata sul tempo è stato sviluppato da George Stalk Jr., consulente presso Boston Consulting Group, all'interno dell'articolo "*Time – The Next Source of Competitive Advantage*" pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 1988.

Secondo Stalk "*come arma strategica, il tempo è l'equivalente del denaro, della produttività, della qualità e persino dell'innovazione*" (George Stalk Jr., "*Time – The Next Source of Competitive Advantage*", Harvard Business Review, July 1988).

Stalk afferma che il tempo rappresenta una delle principali fonti alla base del vantaggio competitivo: le organizzazioni che sono in grado di individuare i bisogni dei clienti e di rispondere ai cambiamenti del mercato più velocemente rispetto ai *competitor*, crescono più rapidamente e sono molto più profittevoli rispetto alle altre organizzazioni presenti nel settore (*Boston Consulting Group "What Is Time-Based Competition?"*).

L'autore analizza l'evoluzione delle organizzazioni giapponesi, a suo avviso in grado di fornire l'esempio più istruttivo circa il perseguimento del vantaggio competitivo basato sul tempo, con l'obiettivo di riuscire a identificare le distinte fasi evolutive attraverso le quali le organizzazioni *leader* sono progredite:

1. Durante il secondo dopoguerra le organizzazioni giapponesi hanno sfruttato il basso costo del lavoro per riuscire ad accedere a molteplici settori ad alta intensità di lavoro (tessile, cantieristica navale e siderurgica, ecc.);
2. Con il passare del tempo si è assistito ad un gradale aumento dei tassi salariali (a causa dell'elevata inflazione) e, parallelamente, ad un forte sviluppo della tecnologia. Ciò ha portato le organizzazioni giapponesi a ricercare un vantaggio attraverso lo sviluppo, in un primo momento (inizio degli anni '60), di strategie basate su economie di scala e, successivamente (verso la metà degli anni '60), mediante lo sviluppo di fabbriche sempre più focalizzate;
3. L'avvento della produzione *just-in-time* (modello gestionale sviluppato negli anni '70 da Toyota), ha stimolato lo sviluppo di fabbriche sempre più flessibili, permettendo alle organizzazioni giapponesi osservate di perseguire una

riduzione dei costi e, contemporaneamente, di offrire ai propri clienti una grande varietà di prodotti. Il punto di costo ottimale, infatti, per una fabbrica flessibile si attesta in corrispondenza di un volume di produzione superiore e di una maggiore varietà rispetto ad una fabbrica tradizionale. Alla luce di ciò, il divario di costo e la maggiore varietà rappresentano un importante fonte di vantaggio competitivo per la produzione flessibile;

4. Stalk, infine, osserva come le organizzazioni giapponesi più all'avanguardia abbiano puntato sul tempo come fonte fondamentale del vantaggio competitivo: la gestione del tempo risulta fondamentale tanto quanto la gestione dei costi, della qualità e delle scorte. Le organizzazioni giapponesi che hanno perseguito una strategia basata sulla gestione efficace del tempo sono riuscite a ridurre i costi, ad ampliare le linee di prodotti, a coprire più segmenti di mercato e a implementare la componente tecnologica e innovativa dei loro prodotti.

Stalk afferma che quest'ultima fase, ovvero il passaggio al vantaggio competitivo basato sul tempo, rappresenta un'evoluzione logica delle fasi precedenti (Stalk, 1988).

Le organizzazioni che perseguono un'efficace gestione del tempo tendono ad apportare miglioramenti su tutta la linea (produzione, vendite e distribuzione, sviluppo di nuovi prodotti e innovazione), poiché il tempo è un fattore che riguarda l'intero sistema. Il tempo e la sua gestione diventano, pertanto, le basi su cui strutturare la strategia complessiva aziendale (Stalk, 1988).

Per riuscire a diventare organizzazioni che basano la propria competizione sul tempo è necessario apportare dei cambiamenti strutturali e organizzativi in tre aree chiave (*Boston Consulting Group "What Is Time-Based Competition?"*):

- Produzione → il sistema di produzione basato sul tempo differisce da quello tradizionale principalmente per tre aspetti: 1) la durata dei cicli produttivi (si opta per la produzione di poche unità alla volta e, quindi, per cicli di produzione molto più frequenti, così da implementare la capacità di rispondere in modo rapido ai cambiamenti dei bisogni dei clienti); 2) l'organizzazione dei componenti del processo (l'organizzazione delle fabbriche *time-based* avviene per prodotto, piuttosto che per centri tecnologici di processo; tale sistema consente di avvicinare le funzioni di produzione di un medesimo prodotto, così da ridurre tempi e i costi di spostamento); 3) la complessità delle procedure di

programmazione (all'interno delle fabbriche *time-based* si opta per una programmazione locale, piuttosto che centralizzata; ciò consente di ottenere un sistema di produzione molto più fluido e a tratti automatico, in cui non è necessaria una minuziosa pianificazione intermedia e si riescono ad evitare inutili sprechi di tempo) (Stalk, 1988).

- Vendite e Distribuzione → è necessario impedire che i miglioramenti conseguiti nell'area della produzione vengano vanificati mediante azioni inefficienti in altre aree. Stalk, riportando l'esempio di Toyota, afferma che il sistema inizialmente adottato dall'organizzazione giapponese era piuttosto inefficiente in quanto prevedeva di gestire gli ordini dei clienti in grandi lotti: ciò causava elevati ritardi e costi aggiuntivi. Per riuscire a ridurre i ritardi nelle vendite e nella distribuzione, per ridurre i costi e per migliorare il servizio offerto ai clienti Toyota ha optato per un ridimensionamento dei lotti in modo tale da snellire e velocizzare le procedure di vendita e distribuzione. Tale obiettivo è stato perseguito attraverso lo sviluppo di un sistema informatico studiato per connettere direttamente i venditori alle operazioni di pianificazione della fabbrica, così da accelerare il flusso di informazioni (Stalk, 1988).
- Innovazione e Sviluppo del prodotto → un'organizzazione che riesce a lanciare nuovi prodotti in tempi molto più brevi rispetto ai competitor, gode di un enorme vantaggio competitivo. Le organizzazioni *time-based* giapponesi, studiate da Stalk, prediligono una tipologia di innovazione basata su piccoli miglioramenti incrementali che vengono introdotti molto spesso; l'approccio occidentale, diversamente, predilige l'apporto di miglioramenti più significativi ma meno frequenti. All'interno delle organizzazioni giapponesi, inoltre, l'organizzazione del lavoro relativo allo sviluppo di nuovi prodotti avviene mediante *team* interfunzionali, non attraverso centri funzionali come nelle organizzazioni occidentali. Un ulteriore aspetto riguarda la decentralizzazione delle procedure di pianificazione relative allo sviluppo di nuovi prodotti, questo permette di evitare operazioni impegnative di pianificazione, tracciamento e monitoraggio tipiche dei sistemi centralizzati (Stalk, 1988).

L'efficace gestione del tempo e la capacità di riuscire a ridurre, o eliminare, eventuali ritardi all'interno delle suddette aree consente all'organizzazione *time-based* di

conseguire importanti risultati in termini di: riduzione dei costi, implementazione della qualità e rafforzamento e miglioramento del rapporto con i clienti (Stalk, 1988).

Stalk afferma che la strategia basata sul tempo rappresenta un importante strumento da utilizzare per attaccare in modo indiretto i concorrenti più grandi e affermati. L'attacco indiretto prevede di cogliere di sorpresa i *competitor* attraverso, ad esempio, un attacco estremamente rapido e inaspettato di fronte al quale i concorrenti non sono in grado di organizzare altrettanto rapidamente un'adeguata risposta. Grazie all'imprevedibilità che lo caratterizza, questa tipologia di attacco è la più conveniente perché permette di conseguire il risultato desiderato senza la necessità di impiegare ingenti risorse (cosa che invece avviene per l'attacco diretto, basato sulla riduzione dei prezzi e sull'aumento della capacità di produzione) (Stalk, 1988).

Il concetto di competizione basata sul tempo risulta essere ancora oggi, dopo oltre trent'anni, un importante *framework* strategico che ben si adatta alle esigenze di rapidità, efficienza e reattività generate dal mutevole contesto odierno, caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi (Stalk, 1988).

Classificazione: il *framework* inerente alla competizione basata sul tempo è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione in quanto il presente *framework* considera il tempo come una risorsa critica sulla quale basare la propria strategia: le organizzazioni che utilizzano al meglio il tempo e che lo gestiscono in modo efficace, mostrando di sapersi adattare ai cambiamenti dell'ambiente, riescono ad ottenere un importante vantaggio competitivo.

5.4 Personalizzazione di massa

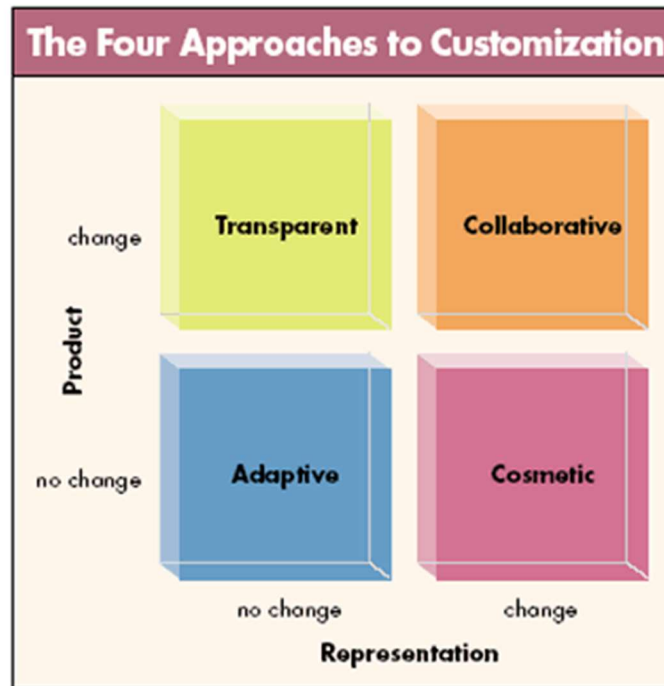


Figura 58: "Quattro approcci alla personalizzazione" - Fonte: Gilmore J. H. & Pine B. J. (1997)

Anno: 1992

Ideatore: B. Joseph Pine II

Descrizione: per *Mass Customization* si intende quella strategia che coniuga i vantaggi legati alla produzione di massa, con quelli legati alla personalizzazione dei prodotti; in particolare: all'efficienza legata ai bassi costi di produzione, che si traducono in prezzi contenuti, si unisce l'abilità di riuscire a soddisfare i propri clienti attraverso l'offerta di prodotti e/o servizi appositamente pensati per incontrare le loro personali esigenze. Con l'avvento della tecnologia dell'informazione è emersa la possibilità di personalizzare beni e/o servizi, sulla base delle diverse esigenze dei singoli clienti, in volumi elevati e ad un costo relativamente modesto. Il risultato è rappresentato dalla possibilità di offrire ai propri clienti un valore unico, in modo efficiente (Gilmore e Pine II, 1997).

Lo sviluppo di questo paradigma di gestione si deve a B. Joseph Pine II che, nel 1992, ha pubblicato il libro "*Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*".

La *Mass Customization* supera la strategia basata sulla produzione di massa e, con essa, anche la definizione semplicistica di mercato quale "*aggregazione sconosciuta di potenziali clienti*", comprendendo che la disaggregazione dei mercati in atto rende

impossibile considerare i clienti come “*membri di un raggruppamento di mercato omogeneo*” (Gilmore e Pine II, 1997).

La necessità di ripensare alla definizione di mercato ha portato all’identificazione delle dimensioni lungo le quali i clienti differiscono nelle loro esigenze. Ciò consente di sviluppare un’offerta che si adatta perfettamente alle esigenze e ai desideri specifici del singolo cliente.

La personalizzazione e, dunque, la creazione di un valore unico per il cliente è un obiettivo che può essere raggiunto in due modi: con la modifica del prodotto, oppure con la modifica del modo in cui questo viene presentato (Gilmore e Pine II, 1997).

A seconda che il prodotto e la sua presentazione vengano, o meno, modificati per creare un valore unico per il cliente, si possono distinguere quattro differenti approcci alla personalizzazione:

- L’approccio collaborativo implica la modifica del prodotto stesso e anche del modo in cui viene presentato (Gilmore e Pine II, 1997);
- L’approccio adattivo non prevede specifiche modifiche del prodotto e della sua presentazione per i singoli clienti; tale approccio attribuisce al cliente stesso la possibilità di modificare sia la funzionalità del prodotto sia la sua presentazione per soddisfare le sue esigenze particolari (Gilmore e Pine II, 1997);
- L’approccio cosmetico prevede unicamente il cambiamento del modo in cui il prodotto viene presentato (Gilmore e Pine II, 1997);
- L’approccio trasparente prevede una presentazione *standard* del prodotto per mascherare la personalizzazione di quest’ultimo (Gilmore e Pine II, 1997).

Il compito dei *manager* dovrebbe essere quello di individuare l’approccio (o il mix di approcci) più adatto per la progettazione o la riprogettazione di un prodotto, di un processo o di una unità aziendale e per la migliore soddisfazione dei propri clienti (Gilmore e Pine II, 1997).

Fatta questa breve presentazione relativa alle caratteristiche principali dei quattro approcci, si passa ora ad un’analisi più approfondita delle corrispondenti tipologie di personalizzazione:

1. Personalizzazione collaborativa → questa prima tipologia di approccio è consigliata per quelle organizzazioni i cui clienti non riescono facilmente a esternare le proprie esigenze. Tale approccio prevede di comunicare con i singoli

clienti con lo scopo di aiutarli a identificare ed esternare chiaramente le loro esigenze. La raccolta di queste preziose informazioni rappresenta il presupposto essenziale per riuscire a sviluppare un'offerta personalizzata e studiata appositamente per soddisfare le specifiche esigenze del cliente (Gilmore e Pine II, 1997);

2. Personalizzazione adattiva → questo secondo approccio si caratterizza per l'offerta di prodotti *standard* che, però, possono essere personalizzati direttamente dal cliente. La personalizzazione adattiva, pertanto, è consigliata per quelle organizzazioni i cui clienti richiedono prodotti che possano essere utilizzati in modi diversi a seconda delle differenti occasioni. È necessario sottolineare, inoltre, che, affinché la personalizzazione possa essere fatta direttamente dal cliente, è necessario che vi sia la disponibilità di specifiche tecnologie che lo consentano (Gilmore e Pine II, 1997);
3. Personalizzazione cosmetica → questo terzo approccio prevede di presentare un determinato prodotto *standard* in modi diversi, a seconda del cliente a cui è rivolto. La personalizzazione, pertanto, in questo caso riguarda il modo in cui il prodotto è confezionato. L'approccio cosmetico è appropriato per quei casi in cui l'utilizzo di un determinato prodotto avviene nel medesimo modo per tutti i clienti, mentre cambia il modo in cui questi ultimi vogliono che tale prodotto sia presentato (Gilmore e Pine II, 1997);
4. Personalizzazione trasparente → quest'ultimo approccio si basa sull'offerta di prodotti o servizi unici ai propri clienti, senza però far sapere loro esplicitamente che tali prodotti e servizi sono stati appositamente personalizzati. L'approccio trasparente è utilizzato nei casi in cui le esigenze specifiche dei clienti sono prevedibili, oppure quando i propri clienti non sono particolarmente propensi a dichiarare le loro esigenze ripetutamente. A differenza di quanto avviene nella personalizzazione collaborativa, qui il comportamento dei clienti viene analizzato senza che vi sia un rapporto diretto con essi; l'offerta, dunque, viene personalizzata in modo discreto all'interno di un pacchetto *standard* (Gilmore e Pine II, 1997).

I quattro approcci alla personalizzazione descritti risultano particolarmente utili per progettare e realizzare prodotti personalizzati e, quindi, per riuscire a soddisfare al

meglio i propri clienti mediante un'offerta mirata e appositamente studiata per incontrare le loro esigenze. In particolare, Gilmore e Pine II (1997) affermano che i suddetti approcci consentono di combinare: la comunicazione diretta con il cliente, tipica della personalizzazione collaborativa; le funzionalità incorporate della personalizzazione adattiva; la differente presentazione di un determinato prodotto, tipica della personalizzazione cosmetica; l'attenta e discreta analisi del comportamento del cliente e delle sue esigenze, tipica della personalizzazione trasparente.

Classificazione: il *framework* relativo alla *Mass Customization* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione: le organizzazioni devono riuscire a cogliere i continui cambiamenti nei desideri e nelle esigenze dei clienti con lo scopo di fornire loro un'offerta sempre migliore e sempre più in linea con i loro bisogni. Il vantaggio competitivo, pertanto, deve essere continuamente rinnovato.

5.5 Ipercompetizione

Anno: 1994

Ideatore: Richard A. D'Aveni

Descrizione: "Ipercompetizione" è un termine coniato da Richard A. D'Aveni nel 1994 all'interno della sua celebre opera "*Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*".

L'autore, analizzando il contesto competitivo degli anni '90, osserva un netto passaggio da condizioni di relativa stabilità a condizioni di estrema dinamicità competitiva: le mosse e le contromosse competitive sono sempre più intense e rapide; le organizzazioni si sorprendono a vicenda sfoderando "armi" non convenzionali che mirano a cogliere impreparati i *competitor* (D'Aveni, 1994; D'Aveni, 1998; Veliyath, 1996).

Il contesto competitivo sempre più dinamico costringe le organizzazioni a rivedere e perfezionare il proprio *focus* strategico (D'Aveni, 1994).

Questo intensificarsi della competizione (Ipercompetizione), infatti, fa sì che le tradizionali fonti di vantaggio competitivo non possano più essere mantenute nel tempo: i vantaggi competitivi che le organizzazioni acquisiscono diventano, pertanto, temporanei e insostenibili (D'Aveni, 1994; D'Aveni, 1998; Veliyath, 1996).

A determinare l'entità della competitività all'interno di un determinato settore non è il numero di organizzazioni che vi operano, bensì la mentalità e il modo di agire dell'attore più ipercompetitivo del settore (Veliyath, 1996). D'Aveni (1998), infatti, spiega come gli "iperconcorrenti" si caratterizzino per l'abilità di generare nuovi vantaggi competitivi che minano, rendono obsoleti e infine distruggono quelli acquisiti dal *leader* del settore. Per mostrare la dinamica inerente alla creazione, erosione, distruzione e rigenerazione del vantaggio competitivo, D'Aveni (1994) sviluppa un modello operativo volto a mostrare come le organizzazioni si muovano lungo le cosiddette "*escalation ladders*" (scale di rivalità crescente). All'interno di un determinato settore il vantaggio competitivo temporaneo appartiene all'organizzazione che si trova un passo avanti sulla suddetta scala (Veliyath, 1996).

L'ipercompetizione implica, pertanto, una lotta costante tra i concorrenti che mirano ad ottenere un vantaggio competitivo temporaneo all'interno del settore; tale lotta si caratterizza per la messa a punto di manovre strategiche dinamiche finalizzate a

raggiungere la *leadership* in quattro distinte arene competitive (D'Aveni, 1994; D'Aveni, 1998):

1. L'arena relativa al prezzo e alla qualità → in questa prima arena le organizzazioni competono in modo aggressivo su combinazioni di prezzo e qualità per riuscire a fornire ai propri clienti, sempre più esigenti, un'offerta di valore superiore rispetto a quella dei *competitor*. Tale lotta continua fino a quando qualcuno riesce ad offrire un prodotto di elevata qualità ad un prezzo basso: questa combinazione vincente innesca una guerra dei prezzi che finisce per deteriorare il mercato. Per sfuggire alla minaccia rappresentata dalla concorrenza perfetta le organizzazioni ipercompetitive ridefiniscono la qualità con lo scopo di dare avvio nuovamente al cosiddetto "*escalation cycle*" (D'Aveni, 1998);
2. L'arena inerente al know-how e al timing → in questa seconda arena la competizione tra le organizzazioni si sviluppa attorno all'ottenimento di vantaggi temporanei inerenti al *know-how*, alla base tecnologica e alla rapidità con cui si riesce a tradurre questa conoscenza in nuovi prodotti, servizi e processi interni. La tendenza delle organizzazioni a imitarsi a vicenda e ad acquisire i segreti dei *competitor* per migliorarli, innesca un processo che, se continua nel tempo, porta ad un deterioramento del mercato. Anche in questo caso, le organizzazioni più ipercompetitive, per evitare che si giunga ad una situazione di concorrenza perfetta, puntano a individuare una nuova base di conoscenza da cui partire per ridare avvio al ciclo (D'Aveni, 1998);
3. L'arena relativa alla creazione/invasione di roccaforti → in questa terza arena le organizzazioni puntano a costruire delle roccaforti attorno ai mercati geografici o ai prodotti, affinché questi siano protetti da barriere all'ingresso. In condizioni di ipercompetizione, tuttavia, tali barriere possono essere facilmente superate e le roccaforti possono essere invase (Veliyath, 1996). Di fronte a queste minacce l'organizzazione che si trova a ricoprire la posizione di "difensore" deve combattere per cercare di tutelare il proprio mercato; la competizione si intensifica sempre più, arrivando a mettere il difensore nella condizione di attaccare e di cercare di invadere, a sua volta, la roccaforte dell'organizzazione che lo ha attaccato. Questo processo fa sì che si riavvii il ciclo di creazione, invasione e difesa delle roccaforti (D'Aveni, 1998);

4. L'arena inerente alle "tasche profonde" → in questa quarta arena la competizione si sviluppa attorno alle risorse finanziarie possedute. Lo strumento utilizzato dalle organizzazioni di minori dimensioni per cercare di neutralizzare il vantaggio delle organizzazioni maggiori è rappresentato dalle leggi antitrust. Quando quest'opzione non è sufficiente le piccole organizzazioni ipercompetitive tendono a stringere alleanze strategiche (D'Aveni, 1998).

D'Aveni (1998) afferma che la lotta che avviene all'interno di ciascuna arena rappresenta una delle quattro forze motrici dell'ipercompetizione.

A differenza di quanto avviene nella concorrenza perfetta, l'ipercompetizione consente di ottenere profitti in eccesso, ma temporaneamente; tali vantaggi, infatti, sono destinati a durare solo fino a quando non vengono neutralizzati da altri concorrenti (Veliyath, 1996).

D'Aveni (1994) afferma che il segreto che permette alle organizzazioni ipercompetitive di riuscire ad avere successo nei mercati sempre più dinamici è rappresentato dalla capacità di generare una serie continua di vantaggi temporanei.

Alla luce di quanto appena detto, si può affermare che i presupposti principali alla base dell'ipercompetizione siano (Veliyath, 1996):

- ❖ La capacità delle organizzazioni di capire quando è il momento di distruggere i propri vantaggi competitivi per crearne di nuovi (Veliyath, 1996);
- ❖ La comprensione che le barriere all'ingresso si limitano a fornire un falso senso di sicurezza, in quanto nella realtà possono essere superate dalle organizzazioni ipercompetitive più determinate (Veliyath, 1996);
- ❖ Le organizzazioni devono cercare di apparire il più possibile imprevedibili e irrazionali agli occhi dei concorrenti, cosicché questi abbiano difficoltà nel riuscire ad anticipare le rispettive mosse (Veliyath, 1996);
- ❖ La comprensione che la pianificazione a lungo termine, che tende ad essere utilizzata per sostenere un vantaggio competitivo esistente, non risulta particolarmente utile in condizioni ipercompetitive in cui un determinato vantaggio è solo temporaneo e deve essere abbandonato al momento opportuno per cercarne uno nuovo (Veliyath, 1996);

- ❖ La consapevolezza che rivolgere continui attacchi e critiche ai propri *competitor* finisce per incentivare questi ultimi a migliorarsi e, dunque, a rendersi più forti (Veliyath, 1996).

D'Aveni (1994), partendo dal presupposto che il successo a lungo termine non deriva dall'impiego di una strategia statica a lungo termine finalizzata al mantenimento del vantaggio competitivo, propone delle linee guida da seguire per la formulazione di una strategia dinamica che consenta di creare, distruggere e ricreare vantaggi competitivi a breve termine. Queste linee guida sono state proposte da D'Aveni (1994) come le "Nuove 7s", che vanno a sostituire il modello delle 7 "S" proposto da McKinsey nel 1982; queste "Nuove 7s" sono principi strategici finalizzati allo sviluppo di potenziali azioni dirompenti e possono essere suddivise in tre categorie (D'Aveni, 1998):

- Definizione di una visione dirompente:
 1. Soddisfazione superiore degli *stakeholder* (*Superior Stakeholder Satisfaction*);
 2. Predizione strategica (*Strategic Soothsaying*);
- Sviluppo di capacità che contribuiscano alla realizzazione della visione dirompente:
 3. Velocità (*Speed*);
 4. Sorpresa (*Surprise*);
- Selezione delle migliori tattiche da impiegare per realizzare la visione dirompente:
 5. Cambiare le regole della competizione (*Shifting the Rules of Competition*);
 6. Segnalazione di intenti strategici (*Signaling Strategic Intent*);
 7. Spinte strategiche simultanee e sequenziali (*Simultaneous and Sequential Spinte*).

Secondo D'Aveni (1998) l'unico vantaggio competitivo sostenibile è rappresentato dalla conoscenza, che può essere acquisita grazie alle "Nuove 7s", delle migliori modalità attraverso cui gestire le interazioni strategiche dinamiche con i propri concorrenti. La competizione tra organizzazioni, pertanto, avviene proprio attorno al continuo miglioramento e potenziamento di queste "Nuove 7s" (D'Aveni, 1998).

Mentre si cerca di stabilire un vantaggio competitivo sostenibile, secondo D'Aveni (1998) le organizzazioni devono cercare di sviluppare molteplici vantaggi competitivi

temporanei volti a rendere obsoleti e a neutralizzare i vantaggi dei *leader* di settore (D'Aveni, 1998).

La regola che D'Aveni (1998) suggerisce alle organizzazioni per riuscire ad avere successo nel lungo periodo è: “*anticipa gli altri nel fare a te stesso quello che temi potrebbero farti*”. D'Aveni, pertanto, incoraggia le organizzazioni a utilizzare le “Nuove 7s” per rendere obsoleti e neutralizzare, non solo i vantaggi dei *leader* di settore (come precedentemente detto), ma anche e soprattutto i propri, prima che siano i concorrenti a farlo (D'Aveni, 1998).

Classificazione: il *framework* relativo all'ipercompetizione è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione in quanto il presente *framework* presuppone un contesto competitivo caratterizzato da condizioni di estrema dinamicità competitiva: l'intensificarsi della competizione (Ipercompetizione) rende le tradizionali fonti di vantaggio competitivo non più sostenibili e fa diventare i vantaggi competitivi ottenuti sempre più temporanei e insostenibili. Per riuscire ad avere successo, all'interno di ambienti sempre più dinamici, le organizzazioni ipercompetitive devono mostrarsi abili nel generare una serie continua di vantaggi temporanei.

5.6 Migrazione del valore

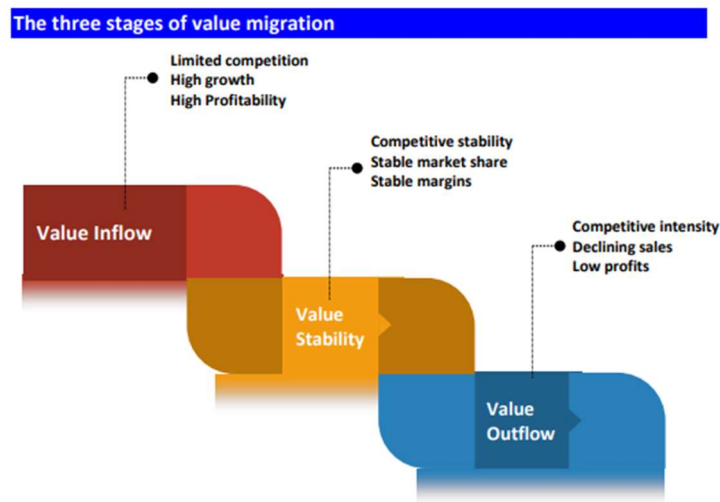


Figura 59: "Le tre fasi della migrazione del valore" - Fonte: Duggad G. (2017), p. 12

Anno: 1995

Ideatore: Adrian J. Slywotzky

Descrizione: il concetto di "migrazione del valore" è stato introdotto da Adrian J. Slywotzky all'interno del suo libro *"Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition"* (1995).

Slywotzky descrive il fenomeno inerente alla migrazione del valore come quello spostamento di valore economico e per gli azionisti da modelli di *business* obsoleti verso altri che si caratterizzano per essere più innovativi ed efficaci nel soddisfare le esigenze dei clienti e nel creare profitto per l'organizzazione (Slywotzky, 1995; Duggad, 2017).

Ne deriva che alla base della migrazione del valore vi è il disallineamento tra le esigenze dei clienti, sempre più mutevoli, e il modo in cui il modello di *business* è attualmente strutturato (Slywotzky, 1995; Duggad, 2017).

La mutevolezza che caratterizza le esigenze della clientela fa sì che le organizzazioni debbano mostrarsi abili nell'identificare quanto prima le nuove pretese dei clienti e nell'intraprendere azioni tempestive e preventive per poterli continuare a soddisfare in modo efficace (Slywotzky, 1995; Duggad, 2017).

I fattori alla base dell'evoluzione e della mutevolezza delle esigenze dei clienti sono anche considerati tra i fattori che determinano il fenomeno della migrazione del valore; i principali sono: la tecnologia, l'innovazione, la presenza di bassi costi di transizione, la

maggior convenienza in termini di costi, l'accesso agevolato alle risorse, la riduzione delle barriere all'ingresso (Duggad, 2017).

Il processo della migrazione del valore si articola in tre fasi:

1. Afflusso di valore → questa prima fase prevede che un'organizzazione o un settore, in virtù di una proposta di valore superiore, riescano a trarre valore da altre organizzazioni o settori. La fase di afflusso di valore consente all'organizzazione che ne beneficia (innovatori nella fase iniziale, pionieri delle nuove tecnologie, organizzazioni che offrono proposte di valore uniche) di espandere la propria quota di mercato e di aumentare i margini di profitto (Duggad, 2017);
2. Stabilità → questa seconda fase si caratterizza per il raggiungimento di una situazione di stabilità e di equilibrio competitivo: i tassi di crescita sono moderati; si assiste ad una stabilizzazione delle quote di mercato e gli *incumbent* percepiscono di trovarsi in una zona di *comfort*. Questa è la fase in cui sono riconducibili la maggior parte dei modelli di *business*: segmenti ben sviluppati con penetrazione limitata, oligopoli e settori con barriere normative (Duggad, 2017);
3. Deflusso di valore → quest'ultima fase vede il valore spostarsi dagli *incumbent* verso organizzazioni o settori che si mostrano più abili nel riuscire a soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti. Nella fase di deflusso di valore si assiste ad una riduzione della quota di mercato, ad una contrazione dei margini e ad una interruzione della crescita. Questa fase si caratterizza per un'elevata intensità competitiva: si sviluppano guerre sui prezzi e si lotta per riuscire a fidelizzare i clienti. Questa fase riguarda i mercati maturi, ormai saturi, nonché i settori in cui l'innovazione è stagnante (Duggad, 2017).

Ora che si sono analizzate le fasi che compongono il processo di migrazione del valore, si può passare all'individuazione delle differenti modalità attraverso cui tale processo può manifestarsi (Duggad, 2017):

- ❖ Migrazione interaziendale nello stesso settore;
- ❖ Migrazione internazionale del valore;
- ❖ Migrazione intersettoriale nello stesso paese;
- ❖ Migrazione tra segmenti nella stessa organizzazione.

È opportuno sottolineare che i fenomeni di migrazione del valore tra paesi o tra settori sono piuttosto sporadici, tuttavia il loro potenziale per la creazione di valore è elevato (Duggad, 2017).

L'importanza legata alla comprensione del fenomeno della migrazione del valore emerge ancor di più quando si assiste ad un aumento dell'intensità competitiva: in questa situazione, infatti, i cicli relativi al prodotto e all'innovazione si riducono e si assiste ad un rapido aumento del ritmo dell'evoluzione tecnologica; tutto ciò pone le basi per il verificarsi di migrazioni di valore (Duggad, 2017).

Per quanto riguarda la quantificazione del fenomeno della migrazione del valore, si ritiene che l'approccio più adeguato a misurare il flusso di valore sia dato dal rapporto tra capitalizzazione di mercato e i ricavi degli ultimi 12 mesi: il *Price to Sales ratio*, infatti, è un indicatore in grado di rivelare il successo dell'organizzazione nella creazione di valore (Slywotzky, 1995; Duggad, 2017).

- Quando *Price to Sales ratio* > 2 ci si trova in corrispondenza della fase di afflusso del valore (Duggad, 2017);
- Quando $1 < \textit{Price to Sales ratio} < 2$ ci si trova in corrispondenza della fase di stabilità (Duggad, 2017);
- Quando *Price to Sales ratio* < 1 ci si trova in corrispondenza della fase di deflusso del valore (Duggad, 2017).

Il *Price to Sales ratio* consente di confrontare la migrazione del valore sia tra organizzazioni operanti all'interno del medesimo settore sia tra organizzazioni appartenenti a diversi settori. La quantificazione del valore, invece, risulta più complicata quando le organizzazioni presentano diversi modelli di *business* (Duggad, 2017).

Per quanto concerne la durata della migrazione del valore, generalmente si tratta di un fenomeno che dura anni, a volte anche decenni. Nei settori più orientati alla tecnologia, tuttavia, è possibile assistere a migrazioni del valore di breve durata: la rapida evoluzione tecnologia, che contraddistingue questi settori, fa sé che la migrazione del valore sia un fenomeno costante che vede defluire il valore dagli *incumbent* verso i nuovi innovatori e i pionieri; ciò si verifica a meno che non sia l'*incumbent* stesso a guidare l'innovazione (Duggad, 2017).

La durata del processo di migrazione del valore incide sul valore creato: più estesa è la prima fase di afflusso di valore e maggiore sarà il valore creato. La durata del processo di migrazione del valore dipende da tre fattori (Duggad, 2017):

- Forza dei fattori alla base del fenomeno della migrazione del valore (Duggad, 2017);
- Capacità dell'*incumbent* di innovare e soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti (Duggad, 2017);
- Sostenibilità del vantaggio competitivo (Duggad, 2017).

I *manager* devono mostrarsi abili nel riuscire a identificare prontamente le migrazioni di valore che interessano i settori in cui le organizzazioni operano; l'identificazione di tale fenomeno rappresenta il presupposto necessario per poter sviluppare mosse chiave che consentano di raggiungere e sostenere nel tempo la crescita del valore. In particolare, il fenomeno della migrazione del valore, se compreso, consente alle organizzazioni di acquisire e sostenere un vantaggio competitivo mediante la creazione di nuovi motori di crescita, prima ancora che si esauriscano quelli esistenti (Slywotzky, 1995; Duggad, 2017).

Classificazione: il concetto di "migrazione del valore" è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si ritiene che tale *framework* rientri, innanzitutto, nell'approccio rinnovatore: esso presuppone un ambiente ostile che tende ad amplificare i disallineamenti tra le strategie adottate ed esso. Alla base della migrazione del valore, infatti, vi è il disallineamento tra le esigenze dei clienti, sempre più mutevoli, e il modo in cui il modello di *business* è attualmente strutturato. Le migrazioni di valore devono essere individuate con rapidità perché, solo in questo modo, è possibile mettere in atto, in modo efficace, tutta una serie di mosse chiave finalizzate a ristabilire la crescita e la competitività. L'approccio rinnovatore rappresenta il preludio all'adozione dell'approccio adattivo perché l'organizzazione si trova a dover fronteggiare continui cambiamenti dell'ambiente che le impongono di riuscire a rinnovare continuamente il proprio vantaggio per restare competitiva. In un ambiente simile si vince solo se si è in grado di essere reattivi ai continui cambiamenti dell'ambiente.

5.7 Azienda paranoica

Anno: 1996

Ideatore: Andrew Stephen Grove

Descrizione: il concetto di “azienda paranoica” è stato introdotto e sviluppato da Andrew Stephen Grove, CEO e *leader* visionario di Intel, all’interno del libro “*Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career*” (1996).

Il celebre motto manageriale di Grove, riportato nel titolo dell’opera, è “*Only the Paranoid Survive*”: secondo l’autore, infatti, per riuscire a sopravvivere è necessario essere sufficientemente paranoici (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Grove, rifacendosi alla sua esperienza in Intel, spiega come non ci sia mai tempo per fermarsi, in quanto il successo non è altro che un disastro lontano ed è costante il profilarsi di potenziali catastrofi all’orizzonte. Ne deriva che il confine tra catastrofe e opportunità risulta essere estremamente labile (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Per destreggiarsi in una simile situazione, perennemente incerta e instabile, e per riuscire a cogliere le opportunità presenti, Grove offre preziosi consigli pratici e invita a concentrarsi sul processo decisionale e su quello di pensiero (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Per quanto riguarda il processo decisionale, Grove afferma che essere umili ripaga, invece essere autocompiacenti porta a risultati deludenti. L’autore descrive il proprio approccio inerente al processo decisionale, illustrando le due fasi da seguire quando si prendono decisioni strategiche (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996):

1. La prima fase consiste nell’identificazione dei punti di flesso strategici, i cosiddetti SIP (*Strategic Inflection Points*). Più precisamente, i SIP rappresentano momenti in cui si verifica un cambiamento nell’ambiente dell’organizzazione: questi sono i momenti in cui l’organizzazione deve agire, con l’obiettivo di riuscire a sfruttare a proprio vantaggio le opportunità emerse. Per riuscire a identificare i SIP, Grove propone un modello a “sei forze”: alle “cinque forze” di Michael E. Porter (clienti, fornitori, concorrenti, potenziali concorrenti e prodotti sostituti) Grove aggiunge la sesta forza, ripresa dal *Value Net* di Nalebuff e

Brandenburger (1996), ovvero i complementari. L'identificazione dei SIP, pertanto, richiede la scansione dell'ambiente, con l'obiettivo di individuare i cambiamenti in una delle sei forze che influenzano la sorte dell'organizzazione (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996);

2. Una volta analizzate le sei forze e individuati i cambiamenti radicali, si passa alla seconda fase: prendere una decisione (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Il modo in cui Grove affronta il processo decisionale è estremamente analitico, a tratti scientifico: egli sostiene la necessità di adottare un approccio esterno, distaccato, che limiti ogni forma di coinvolgimento; l'analisi deve essere quanto più oggettiva possibile e per poter fare ciò è indispensabile approcciarsi all'analisi nello stesso modo in cui agirebbero coloro che non hanno interessi e non sono coinvolti nell'organizzazione. Ne deriva l'esigenza di far in modo che orgoglio ed ego non si intromettano all'interno del processo decisionale. Grove crede fermamente nell'importanza di mettersi continuamente in discussione: uno dei suoi preziosi consigli è proprio quello di cercare di dimostrare continuamente a sé stesso di avere torto, attraverso la ricerca di controesempi e confutazioni al suo pensiero attuale (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Grove, inoltre, ritiene che la paura sia un fattore da non trascurare all'interno delle organizzazioni, specialmente in quelle che vantano una storia di successo. Il successo, infatti, secondo l'autore è un'arma a doppio taglio, in quanto tende a generare eccessivo autocompiacimento; un sano antidoto, secondo Grove, è rappresentato dalla combinazione di un po' di paura, unita ad un pizzico di paranoia e al continuo sospetto che il cambiamento dell'ambiente sia contrario all'organizzazione (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Alla sana paura appena descritta, se ne contrappone una malsana e controproducente per il processo decisionale: spesso accade che i membri dell'organizzazione siano intimoriti dal comunicare le cattive notizie al *management* e ciò finisce per andare a discapito dell'efficienza del processo decisionale. Per ovviare a questo problema, Grove invita ad instaurare un dialogo aperto con i propri dipendenti (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Si può, pertanto, concludere che i punti salienti del pensiero di Grove siano i seguenti:

- Dimentica i ricordi → il successo degli individui all'interno di un determinato ambiente aziendale è legato al fatto che la loro mentalità si adatta bene ed è allineata a quel determinato contesto. Ne deriva che quando l'ambiente inizia a mutare è molto difficile che i medesimi individui, con la stessa mentalità, riescano a adattarsi rapidamente ad esso. Partendo da questo presupposto, Grove propone un consiglio dai tratti provocatori: l'unico modo che il *management* ha per riuscire a mantenere la propria posizione e per continuare a svolgere il proprio lavoro in modo efficace, quando è in atto un profondo cambiamento, è quello di dimenticare quello che è stato in passato e di adottare, invece, l'obiettività intellettuale che avrebbe un estraneo (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).
- Auto-paranoia → un ulteriore consiglio che Grove dà è quello di essere sufficientemente auto-paranoici: un'importante punto di forza è rappresentato proprio dalla capacità di mettere costantemente in discussione le proprie idee, coltivando il sospetto di essersi sbagliati e di avere torto. Grove sostiene che per testare e validare un'ipotesi, più che raccogliere prove a supporto che confermino tale ipotesi, è necessario cercare attivamente prove e dati che la confutino e la smentiscano. Lo stesso autore riconosce che è piuttosto complesso e impegnativo riuscire a fare questo, soprattutto perché a nessuno piace essere smentito. È molto più semplice limitarsi a raccogliere prove che confermino la propria tesi, a maggior ragione se si è profondamente convinti che questa sia vera (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).
- Logica imperfetta → Grove sostiene l'importanza di sviluppare uno spirito autocritico: la capacità di criticare sé stessi prima che siano gli altri a farlo, al massimo fa sì che qualcun altro si limiti a ripetere la critica; in questo caso è possibile far notare che si è d'accordo in quanto si è stati i primi a esprimere tale giudizio nei propri confronti (Grove, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Classificazione: il *framework* di "azienda paranoica" è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. L'essenza dell'approccio paranoico, sviluppato da Grove, è di spronare le organizzazioni a non autocompiacersi e, anzi, a stare costantemente in allerta, così da riuscire a fronteggiare

adeguatamente i continui cambiamenti che caratterizzano l'ambiente. L'approccio adattivo si basa proprio sulla capacità delle organizzazioni di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni ambientali.

5.8 Capacità dinamiche

Anno: 1997

Ideatori: David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen

Descrizione: il framework delle capacità dinamiche è stato introdotto e sviluppato da David J. Teece, Gary Pisano e Amy Shuen all'interno dell'articolo "*Dynamic capabilities and strategic management*" pubblicato su *Strategic Management Journal* nel 1997.

Gli autori partono dal presupposto che gli approcci strategici sviluppati fino a quel momento si erano concentrati principalmente sul mantenimento e la salvaguardia del vantaggio competitivo esistente, ma avevano trascurato l'aspetto inerente alla creazione di nuovi vantaggi competitivi; aspetto sempre più cruciale in un ambiente mutevole e in rapido cambiamento (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Teece, Pisano e Shuen, pertanto, si pongono l'obiettivo di sviluppare un approccio che analizzi approfonditamente le fonti e i metodi di creazione e acquisizione della ricchezza da parte delle organizzazioni private operanti in contesti in rapida evoluzione: dal presente presupposto nasce l'approccio delle capacità dinamiche. Si tratta di un approccio emergente e potenzialmente integrativo, in quanto enfatizza due aspetti che non erano stati adeguatamente considerati negli approcci strategici precedenti (Teece, Pisano, Shuen, 1997):

- **Capacità:** la presenza di un ambiente sempre più mutevole enfatizza l'importanza della gestione strategica nell'adattare, integrare e riconfigurare le competenze organizzative, le risorse e le competenze funzionali interne ed esterne (Teece, Pisano, Shuen, 1997);
- **Dinamicità:** le proprie competenze devono essere continuamente allineate al mutevole contesto aziendale. Ne deriva l'importanza di dimostrare dinamicità, reattività e capacità di rinnovare le proprie competenze per riuscire a dare risposte innovative. Queste ultime risultano particolarmente cruciali quando l'evoluzione tecnologica è rapida e quando è difficile riuscire a determinare la natura della concorrenza (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Per capacità dinamiche, pertanto, si intende "*la capacità dell'organizzazione di integrare, di costruire e di riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapida evoluzione*" (David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, "*Dynamic*

capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, August 1997, p. 516).

A differenza delle capacità operative, che hanno a che fare con le operazioni correnti di una determinata organizzazione, le capacità dinamiche riguardano la creazione, la modifica e l’ampliamento della propria base di risorse (David J. Teece site; Helfat et al., 2007).

L’approccio delle capacità dinamiche esalta l’importanza di sfruttare le competenze, interne ed esterne, specifiche delle organizzazioni per riuscire a individuare nuove fonti di vantaggio competitivo che permettano di affrontare ambienti in continua evoluzione; la mutevolezza dell’ambiente può derivare da rapidi cambiamenti nella tecnologia, nelle forze di mercato e negli effetti di “*feedback*” sulle organizzazioni (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

In un contesto caratterizzato da continui cambiamenti le organizzazioni e i loro membri devono, innanzitutto, mostrarsi in grado di apprendere rapidamente e di rinnovare costantemente il proprio modo di agire per allinearlo al nuovo contesto in cui si trovano ad operare; per riuscire ad affrontare le nuove sfide risulta, poi, necessario ampliare e aggiornare la propria base di risorse: è necessario includerne di nuove e trasformare e riconfigurare quelle esistenti (David J. Teece site).

A tal proposito David J. Teece individua tre capacità dinamiche particolarmente rilevanti: 1) la capacità di individuare e modellare le opportunità e le minacce; 2) la capacità di cogliere tali opportunità; 3) la capacità di restare competitivi mediante l’implementazione, la protezione e la riconfigurazione dei beni tangibili e intangibili dell’organizzazione (David J. Teece site).

Secondo gli autori il vantaggio competitivo di una determinata organizzazione risiede nelle sue competenze e capacità che poggiano su processi gestionali e organizzativi distintivi che, a loro volta, vengono plasmati dalla propria specifica posizione patrimoniale e dai percorsi evolutivi che ha adottato o ereditato (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Ne deriva che sono tre gli elementi da approfondire:

- Processi gestionali e organizzativi → riguardano il modo in cui vengono fatte le cose all’interno dell’organizzazione; si tratta di quei modelli che guidano l’azione e l’apprendimento attuale dell’organizzazione (Teece, Pisano, Shuen, 1997);

- Posizione → fa riferimento a ciò che l'organizzazione attualmente possiede in termini di tecnologia, proprietà intellettuale, clientela, beni complementari, relazioni esterne con fornitori e complementari, ecc. (Teece, Pisano, Shuen, 1997);
- Percorsi → riguardano le alternative strategiche che una determinata organizzazione ha a disposizione e la presenza o meno di rendimenti crescenti da adozione che possono amplificare la dipendenza dai percorsi (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Le capacità dinamiche, pertanto, rispecchiano la capacità dell'organizzazione di generare nuove e innovative fonti di vantaggio competitivo, date le dipendenze dal percorso e le posizioni di mercato (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano, Shuen, 1997). Affinché si possa raggiungere un reale vantaggio competitivo, le competenze e le capacità dell'organizzazione devono necessariamente essere distintive e difficili da imitare; le organizzazioni che vogliono innovare devono essere in grado di identificare le competenze interne ed esterne che, essendo uniche e complicate da replicare, consentono di fornire prodotti e servizi di valore (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Nel fare ciò, tuttavia, le organizzazioni devono tenere in considerazione il concetto di dipendenza dal percorso: l'identificazione delle basi su cui costruire, mantenere e implementare vantaggi competitivi distintivi e difficili da imitare risente delle scelte fatte in passato. La traiettoria e il percorso di sviluppo delle competenze seguito dall'organizzazione, pertanto, dipendono da quanto si è deciso in passato e, contemporaneamente, pongono le basi e i limiti per quello che sarà il repertorio futuro di alternative e opportunità (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

L'importanza della dipendenza dal percorso è amplificata quando sono presenti le condizioni per rendimenti crescenti da adozione: si tratta di un fenomeno che coinvolge il lato della domanda e che si caratterizza per il fatto di rendere le tecnologie e i prodotti che incorporano tali tecnologie molto più attraenti quando questi vengono adottati da un'ampia platea di utenti. L'attrattiva della tecnologia o del prodotto in questione, pertanto, deriva dall'ampia adozione da parte degli utenti; ciò consente di aumentare il loro sviluppo e, dunque, la loro utilità (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Il mantenimento, o meno, del vantaggio competitivo da parte dell'organizzazione dipende da una serie di fattori: la stabilità della domanda di mercato; la possibilità di

espansione interna; la facilità con cui il vantaggio può essere imitato e replicato dai *competitor* (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Ne deriva che, secondo Teece, Pisano e Shuen, la creazione e l'acquisizione di ricchezza in contesti di rapido cambiamento tecnologico sono da attribuire principalmente all'affinamento dei processi tecnologici, organizzativi e gestionali interni all'organizzazione. L'invito degli autori, pertanto, è quello di concentrarsi sull'identificazione di nuove opportunità e sull'organizzazione delle modalità attraverso cui accoglierle e sfruttarle a proprio vantaggio (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Il *framework* delle capacità dinamiche prevede che le competenze di base debbano essere utilizzate con lo scopo di modificare le posizioni competitive a breve termine; sulla base di queste, poi, è possibile riuscire a costruire un vantaggio competitivo a lungo termine (David J. Teece site).

Classificazione: il *framework* delle capacità dinamiche è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di un *framework* pensato appositamente per consentire alle organizzazioni, che si trovano ad operare in contesti particolarmente mutevoli, di individuare nuove fonti di vantaggio competitivo. Il modello delle capacità dinamiche si basa sull'importanza di essere reattivi ai cambiamenti, mostrandosi in grado di integrare e riconfigurare continuamente la propria base di competenze interne ed esterne. L'ambiente che descrivono Teece, Pisano e Shuen è un ambiente in cui il successo dipende dalla capacità di sapersi adattare in modo rapido ai continui cambiamenti.

5.9 Processo strategico continuo

Anno: 1999

Ideatori: Karl E. Weick, Robert E. Quinn

Descrizione: Linda Nielsen-Englyst, all'interno dell'articolo "*Operations Strategy Formation: a Continuous Process*" pubblicato su *Integrated Manufacturing Systems* nel 2003, ha proposto un processo di gestione strategica la cui peculiarità consiste nel considerare la formazione della strategia come un processo continuo, gestito come parte del normale processo di gestione (Nielsen-Englyst, 2003).

Come prima cosa è necessario distinguere il concetto di formazione della strategia da quello di formulazione della strategia: il primo si riferisce ad un processo continuo che combina gli elementi previsti a quelli emergenti della strategia operativa; il secondo, invece, si riferisce ad un processo discontinuo finalizzato al riallineamento della strategia prevista a quella effettiva, attraverso la definizione di una nuova strategia prevista che tenga conto degli elementi emersi (Nielsen-Englyst, 2003).

Weick e Quinn (1999) affermano che, in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti, lo scopo deve essere quello di reindirizzare ciò che è già in corso e, per farlo, è opportuno adottare modelli basati sulla sequenza: congelamento - ribilanciamento - scongelamento (Weick & Quinn, 1999; Nielsen-Englyst, 2003).

Nielsen-Englyst, nel delineare il processo continuo di formazione della strategia, riprende la sequenza appena descritta, integrandola e rinominando le fasi. Ne deriva che il processo si compone delle seguenti quattro fasi: apprendimento - revisione - allineamento - reindirizzamento (Nielsen-Englyst, 2003).

Partendo dalla prima fase del modello di Weick e Quinn (1999), riuscire a congelare il cambiamento continuo permette di isolare una determinata sequenza, con la conseguente possibilità di far emergere gli schemi che permettono di comprendere ciò che sta accadendo e, quindi, di avere una consapevolezza maggiore della strategia effettiva. Nielsen-Englyst ha rinominato questa fase attribuendone il nome di "revisione": per riuscire a definire in modo adeguato cosa si intende fare nel futuro è necessario avere piena consapevolezza di dove ci si trova e di come si è arrivati ad essere ciò che si è (Nielsen-Englyst, 2003).

La seconda fase del modello di Weick e Quinn (1999) si basa sulla necessità di ribilanciare e riallineare la propria strategia prevista. Per farlo è necessario reinterpretare e ri-sequenziare gli schemi, così da riuscire a delineare una nuova strategia prevista che consenta di guidare nuovi cambiamenti. La peculiarità di questa fase è che, momentaneamente, la strategia prevista e quella effettiva sono tra loro allineate (Nielsen-Englyst, 2003).

Per quanto riguarda l'ultima fase, Nielsen-Englyst afferma che, più che fase di scongelamento, dovrebbe essere chiamata fase del reindirizzamento: l'obiettivo del processo, come anticipato, deve essere quello di riorientare ciò che è già in corso (Nielsen-Englyst, 2003).

Nielsen-Englyst precisa che il processo di formazione della strategia è un processo iterativo, in cui le quattro fasi si sovrappongono tra loro (Nielsen-Englyst, 2003). Il processo di formazione della strategia, pertanto, deve tenere in considerazione che il cambiamento è un processo continuo che non inizia mai, perché non si ferma mai. Emerge, pertanto, la necessità di far in modo che il cambiamento continuo venga compreso e accettato da parte di tutta l'organizzazione, così da incentivare la creazione di uno sforzo comune e costante finalizzato alla ricerca di soluzioni innovative in linea con la mutevolezza del contesto (Weick & Quinn, 1999).

Il processo strategico deve configurarsi come un processo collaborativo e continuo, integrato alla pianificazione e all'esecuzione operativa: la strategia deve diventare parte integrante, in modo continuo, delle operazioni quotidiane dell'organizzazione (Stenius, 2010).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. Il processo strategico continuo prevede di reindirizzare, in modo costante, la propria strategia per adattarla e adeguarla al contesto mutevole. Si tratta, pertanto, di un *framework* che si presta ad essere utilizzato per fronteggiare ambienti in continuo cambiamento. Il processo di formazione della strategia si configura come un processo iterativo in cui il vantaggio deriva dalla sperimentazione continua di un *range* di opzioni strategiche finalizzata all'individuazione della migliore, dato il contesto.

5.10 Strategia aziendale digitale

Anno: 1999

Ideatori: Jerry Luftman, Tom Brier

Descrizione: Luftman e Brier, all'interno dell'articolo "*Achieving and Sustaining Business-IT Alignment*" (1999), riflettono sull'evoluzione della tecnologia dell'informazione (IT) e sulla necessità di allineare quest'ultima alla strategia aziendale con lo scopo di ottenere un vantaggio competitivo che consenta all'organizzazione di implementare la propria capacità di competere in modo efficiente e redditivo nei mercati attuali in continua evoluzione. Ne deriva che l'allineamento si configura come un processo continuo, dinamico e piuttosto complesso (Luftman & Brier, 1999).

Per anni è prevalsa questa prospettiva basata sulla necessità di allineare la tecnologia dell'informazione (IT) alla strategia aziendale; di fatto, però, tale allineamento ha portato la prima ad essere subordinata alla seconda. Quanto appena detto ha fatto sì che la tecnologia dell'informazione (IT) sia stata considerata per anni come una strategia funzionale (Bharadwaj *et al.*, 2013).

Bharadwaj, El Sawy, Pavlou e Venkatraman, all'interno dell'articolo "*Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*" (2013), riflettono sul ruolo della strategia IT e sulla necessità di rivalutarlo. La crescente digitalizzazione delle infrastrutture aziendali unita alla continua evoluzione delle tecnologie digitali, che le porta a trasformare in modo radicale le strategie e i processi aziendali, impone la necessità di ripensare al ruolo ricoperto dalle strategie IT: da strategia funzionale, subordinata alla strategia aziendale, a strategia aziendale digitale (Bharadwaj *et al.*, 2013).

La strategia aziendale digitale, che deriva dalla fusione tra la strategia IT e quella aziendale, prevede di formulare e implementare la strategia organizzativa facendo leva sulle tecnologie digitali; dove, per tecnologie digitali, si intendono quelle combinazioni di tecnologie dell'informazione, informatica, comunicazione e connessione. Si assiste, pertanto, ad un significativo ampliamento del campo di applicazione delle tecnologie digitali, in quanto queste arrivano ad interessare sempre più aree funzionali dell'organizzazione (Bharadwaj *et al.*, 2013). La sempre maggior pervasività delle tecnologie digitali all'interno dell'infrastruttura aziendale consente all'organizzazione di

implementare la propria capacità di aggiornarsi e di fornire risposte innovative; tutto ciò si traduce nella creazione di valore differenziale (Bharadwaj *et al.*, 2013).

Gul (2020) afferma che le *performance* migliori sono raggiunte da quelle organizzazioni che si rivelano abili nell'individuare tempestivamente gli sviluppi tecnologici e che riescono ad integrarli in modo efficace all'interno delle proprie dinamiche (Gul, 2020).

Ne deriva l'importanza di osservare con attenzione gli sviluppi che interessano le tecnologie digitali e di considerarli come delle vere e proprie opportunità per riuscire a definire un'offerta superiore, che vada oltre le aspettative dei clienti, e per sviluppare nuovi modelli di *business* innovativi (Gul, 2020).

Classificazione: la strategia aziendale digitale è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. La strategia aziendale digitale attribuisce un ruolo cruciale alle tecnologie digitali; quest'ultime, favorendo lo sviluppo di capacità dinamiche e flessibili, si rivelano particolarmente importanti quando ci si trova ad operare in ambienti turbolenti, mutevoli e instabili (Pavlou & El Sawy 2006, 2010; Gul, 2020).

5.11 Strategie dinamiche

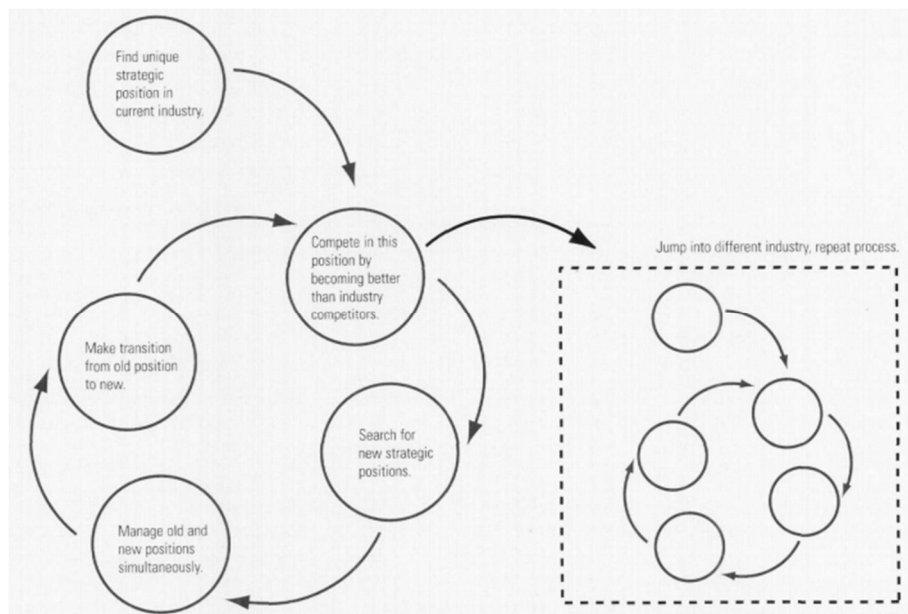


Figura 60: "Fasi della strategia dinamica" – Fonte: Markides C. C. (1999), p. 62

Anno: 1999

Ideatore: Constantinos C. Markides

Descrizione: il concetto di strategia dinamica è stato sviluppato da Constantinos C. Markides all'interno dell'articolo "A Dynamic View of Strategy" (1999).

L'autore manifesta la necessità di configurare la strategia in modo dinamico e, per farlo, propone un modello che integra le seguenti fasi (Markides, 1999):

1. L'organizzazione, innanzitutto, deve individuare una posizione strategica distintiva all'interno del proprio settore (Markides, 1999);
2. Successivamente, essa deve puntare a eccellere nel ricoprire tale posizione. L'obiettivo di questa fase, infatti, è quello di incrementare l'attrattività della posizione strategica (Markides, 1999);
3. Il fatto di competere nella posizione strategica attuale, tuttavia, non deve precludere l'opportunità di ricercare nuove posizioni; tale ricerca, infatti, deve essere continua (Markides, 1999);
4. L'individuazione di una nuova posizione strategica interessante, all'interno del proprio settore, apre una fase tanto cruciale, quanto complessa: la gestione simultanea di entrambe le posizioni (Markides, 1999);

5. Nel momento in cui la posizione “vecchia” inizia a maturare e a intraprendere la fase di declino, l’organizzazione deve mostrarsi abile nel passare a quella “nuova” (Markides, 1999);

Il processo appena descritto non si conclude con la fase appena descritta, bensì è circolare: quando si inizia a competere in quella che attualmente è la nuova posizione si deve cominciare a ricercarne un’altra (Markides, 1999).

Gli autori spiegano, inoltre, come in qualsiasi momento l’organizzazione possa scegliere di entrare in un nuovo settore, all’interno del quale replicare il medesimo processo dinamico svolto nel proprio settore originario (Markides, 1999). L’ingresso in nuovo settore determina un aumento della complessità legata alla gestione, in quanto emergono nuove sfide: il portafoglio diventa più diversificato e si ha l’opportunità di sviluppare delle sinergie tra le attività (Markides, 1999).

Ne deriva che, secondo Markides, le organizzazioni (comprese quelle di successo) devono costantemente rivedere e sfidare la propria strategia in modo dinamico e flessibile; ciò permette di riuscire a cogliere le opportunità che, di volta in volta, emergono e di sfruttare il *feedback* del mercato per ridefinire in modo migliore la propria strategia (Markides, 1999).

L’auspicio dell’autore è quello che i dirigenti aziendali, come dei veri pionieri, inizino a esplorare i settori in evoluzione con lo scopo di individuare nuove posizioni strategiche interessanti, non ancora sfruttate. Secondo Markides, infatti, condizione necessaria per riuscire ad avere successo nel futuro è rappresentata dall’uscire dalla propria zona di *comfort* per avventurarsi nell’ignoto (Markides, 1999).

Classificazione: la strategia dinamica è classificata all’interno della categoria relativa all’approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. L’essenza della strategia dinamica consiste nel riuscire a reagire ai vari cambiamenti con rapidità, flessibilità, dinamicità e capacità di adattamento. Si ritiene, tuttavia, che tale *framework* possa rientrare, almeno in parte, anche nella categoria degli approcci visionari: Markides, infatti, suggerisce di agire come dei veri e propri pionieri nell’esplorare nuove posizioni strategiche, non ancora sfruttate, all’interno settori in evoluzione.

5.12 Vantaggio temporaneo

Anno: 1999

Ideatore: Charles H. Fine

Descrizione: con l'aumento della dinamicità e dell'imprevedibilità dell'ambiente circostante, si è assistito ad un incremento della difficoltà legata al mantenimento e alla sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo.

La prospettiva incentrata sul mantenimento di un solo ed unico vantaggio competitivo, nel corso della vita dell'organizzazione, funzionava in un contesto stabile e prevedibile (Jacobson, 1992; Mocciaro e Dagnino, 2005; D'Aveni, 2010).

Charles H. Fine osserva come il contesto odierno renda sempre più temporanei i vantaggi competitivi (Fine, 1999). La crescente mutevolezza dell'ambiente ha fatto emergere la necessità di adeguare e aggiornare continuamente le basi del vantaggio competitivo, così da far corrispondere alla rapida evoluzione dell'ambiente un adeguato progresso all'interno dell'organizzazione (D'Aveni, 2010). L'assenza di condizioni di stabilità e prevedibilità, fa venire meno l'efficacia legata alla tradizionale attività di pianificazione; l'organizzazione, piuttosto, deve mostrarsi abile nell'analizzare e valutare continuamente le proprie azioni e i relativi risultati, con lo scopo di migliorare la propria strategia in base ai nuovi elementi emersi e acquisiti (D'Aveni, 2010).

Ne deriva che la strategia si configura sempre più come una manovra dinamica e la concorrenza diventa un susseguirsi di mosse e contromosse, in cui la durata del vantaggio competitivo legato ad una mossa è temporanea e dipende dalla capacità dei *competitor* di rispondere con una contromossa più efficace (D'Aveni, 2010).

Le organizzazioni, se vogliono sopravvivere, devono riuscire a adattarsi velocemente ai continui cambiamenti che interessano il contesto in cui operano e, addirittura, cercare di anticiparli (Fine, 1999).

Alla base della crescente natura temporanea dei vantaggi competitivi vi è l'evoluzione tecnologica, la globalizzazione, la convergenza industriale, la competizione sempre più aggressiva, la deregolamentazione, l'ascesa dei paesi emergenti, l'instabilità politica globale, l'aumento degli incentivi a breve termine affinché i dirigenti *senior* producano risultati, ecc. (D'Aveni, 2010).

Il tema inerente alla provvisorietà del vantaggio competitivo si lega al concetto di “Ipercompetizione”, sviluppato da D’Aveni nel 1994 all’interno del libro *“Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering”*. L’ipercompetizione, intesa come intensificarsi della competizione, produce rilevanti conseguenze sulla sostenibilità dei vantaggi competitivi: questi ultimi diventano sempre più temporanei e provvisori (D’Aveni, 1994; D’Aveni, 1998; Veliyath, 1996).

Classificazione: il vantaggio temporaneo è classificato all’interno della categoria relativa all’approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. Gli ambienti, essendo sempre più mutevoli, instabili e imprevedibili, impediscono l’ottenimento di vantaggi competitivi duraturi e sostenibili. Le organizzazioni, per poter restare al passo, devono prestare estrema attenzione all’ambiente e ai cambiamenti che lo interessano e adeguare, di conseguenza, la propria strategia. Tale valutazione deve essere continua e costante: i vantaggi hanno vita breve, pertanto è necessario sperimentare ripetutamente per identificare opzioni, di volta in volta, migliori.

5.13 Strategia come semplici regole

Anno: 2001

Ideatori: Kathleen M. Eisenhardt, Donald Sull

Descrizione: il concetto di “strategia come semplici regole” è stato sviluppato da Kathleen M. Eisenhardt e Donald Sull all’interno dell’articolo “*Strategy as Simple Rules*”, pubblicato sull’Harvard Business Review nel 2001.

Gli autori, con il presente articolo, intendono analizzare la strategia intesa come insieme di semplici regole. A differenza della strategia tradizionalmente intesa, in cui l’ottenimento del vantaggio competitivo è legato alla capacità di sfruttare in modo efficace le risorse in proprio possesso o al raggiungimento di posizioni di mercato stabili, nella strategia intesa come semplici regole il vantaggio competitivo deriva dalla capacità di cogliere, con successo, opportunità fugaci e non previste (Eisenhardt & Sull, 2001).

Ne deriva che, concependo la strategia in questo modo, il vantaggio competitivo si lega alla capacità di sondare le opportunità presenti all’interno di quei mercati particolarmente caotici e confusionari e all’abilità di spostarsi da un’opportunità all’altra, in modo flessibile, a seconda delle diverse circostanze. Si rivela necessario, pertanto, gestire il caos e la confusione che caratterizza questi mercati attraverso semplici regole e processi strategici chiave (Eisenhardt & Sull, 2001).

La strategia intesa come semplici regole si caratterizza per i seguenti aspetti (Eisenhardt & Sull, 2001):

- Focalizzazione sui processi strategici chiave → i *manager* sono chiamati a selezionare un numero limitato di processi strategicamente significativi e a determinare alcune semplici regole volte a guidarli. I processi strategici chiave (innovazione di prodotto, *partnership*, ingresso in nuovi mercati, ecc.) devono consentire all’organizzazione di posizionarsi in corrispondenza di flussi di opportunità particolarmente rapidi, consistenti e promettenti. Le modalità attraverso cui poter sfruttare tali opportunità sono determinate da alcune semplici regole. Ne deriva che la strategia, intesa in questo modo, corrisponde all’insieme costituito dai processi strategicamente significativi e dalle relative semplici regole finalizzate a guidarli (Eisenhardt & Sull, 2001);

➤ Semplici regole per mercati imprevedibili → gli autori affermano che la presenza di regole semplici è cruciale: queste ultime consentono all'organizzazione di raggiungere il cosiddetto "limite del caos", permettendo ad essa di cogliere le migliori opportunità. I *manager* devono essere in grado di cogliere con estrema flessibilità le opportunità presenti all'interno dei mercati turbolenti e imprevedibili; tale processo deve essere disciplinato da alcune semplici regole. Generalmente, le regole semplici sono già presenti in forma implicita: il compito dei *manager* è quello di esplicitarle e implementarle (Eisenhardt & Sull, 2001).

Le regole semplici possono essere suddivise in cinque categorie:

- Regole del "come fare" → si tratta della categoria che comprende quelle semplici regole che spiegano le caratteristiche chiave legate all'esecuzione di un determinato processo e a ciò che lo rende unico (Eisenhardt & Sull, 2001);
- Regole del limite → all'interno di questa categoria rientrano quelle semplici regole (incentrata sui clienti, sulle tecnologie o sulla geografia) che delineano le condizioni limite all'interno delle quali i *manager* possono cogliere e perseguire determinate opportunità (Eisenhardt & Sull, 2001);
- Regole di priorità → si tratta di quelle regole che aiutano i *manager* a classificare le opportunità accettate. Attraverso queste semplici regole, infatti, è possibile determinare quali opportunità hanno la priorità rispetto ad altre per quanto riguarda l'allocazione delle risorse (Eisenhardt & Sull, 2001);
- Regole di tempo → all'interno di questa categoria rientrano quelle semplici regole temporali che permettono di stabilire il ritmo dei processi strategici chiave. Questa categoria è particolarmente importante in quanto il ritmo è uno dei principali fattori che distingue le strategie intese come regole semplici dalle strategie tradizionalmente intese. Le regole temporali semplici consentono di sincronizzare l'organizzazione con le opportunità emergenti e di coordinare le varie parti che compongono l'organizzazione per riuscire a cogliere tali opportunità (Eisenhardt & Sull, 2001);

- Regole di uscita → quest'ultima categoria comprende quelle regole che permettono ai *manager* di trarre vantaggio dalle opportunità passate (Eisenhardt & Sull, 2001).

Sempre a proposito delle regole semplici, gli autori sottolineano come sia fondamentale stabilirne un numero ottimale: troppe regole possono paralizzare l'organizzazione, precludendo ai *manager* la possibilità di individuare interessanti opportunità e di muoversi rapidamente per poterle cogliere; poche regole possono essere altrettanto paralizzanti, in quanto i *manager* confusi finiscono per considerare troppe opportunità, non sapendo quali ignorare e quali, invece, perseguire. Gli autori constatano che il numero di regole ottimale è compreso tra due e sette. Generalmente, le organizzazioni più recenti possiedono troppe poche regole e, in virtù di ciò, devono cercare di aumentarne il numero per avere una struttura più solida; contrariamente, le organizzazioni che vantano maggiore esperienza si caratterizzano per l'eccessiva presenza di regole e questo le penalizza, soprattutto quando si tratta di competere in mercati particolarmente imprevedibili e turbolenti. Esse, pertanto, devono cercare di snellire il complesso di regole (Eisenhardt & Sull, 2001).

Il numero di regole ottimale per una determinata organizzazione, inoltre, può cambiare nel corso del tempo: quando si attraversano fasi di relativa stabilità e quando le opportunità sono limitate, sono necessarie più regole; quando, invece, a prevalere è l'imprevedibilità, l'instabilità e le opportunità sono maggiori, è necessario ridurre il numero di regole (Eisenhardt & Sull, 2001).

Gli autori, a tal proposito, spiegano come, la definizione di strategie complesse, basate su previsioni dettagliate e affidabili per il futuro, risulti possibile solo quando i mercati sono stabili e prevedibili; l'aumento della complessità e dell'incertezza dei mercati, invece, rende indispensabile la definizione di una strategia basata su semplici regole che consentano di gestire e guidare i processi strategici chiave (Eisenhardt & Sull, 2001). Data l'incertezza e l'imprevedibilità che caratterizza i mercati, le organizzazioni devono muoversi con la consapevolezza che la durata dei vantaggi competitivi è incerta e sempre più effimera (Eisenhardt & Sull, 2001).

Eisenhardt e Sull concludono con una constatazione molto interessante: all'aumentare della complessità dei mercati, deve corrispondere una semplificazione della strategia. La strategia basata sulle regole semplici ricerca la diversità mediante la focalizzazione

sui processi strategici chiave e attraverso la definizione di regole semplici per modellare e gestire tali processi (Eisenhardt & Sull, 2001).

Classificazione: la “strategia come semplici regole” è classificata all’interno della categoria relativa all’approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. Lo strumento in esame è particolarmente indicato per quegli ambienti complessi, incerti e imprevedibili, in cui, più che strategie eccessivamente complesse e articolate, sono necessarie regole semplici per guidare i processi strategici chiave e per poter affrontare la complessità.

5.14 Serie di vantaggi temporanei

Anno: 2002

Ideatori: Robert R. Wiggins, Timothy W. Ruefli

Descrizione: Robert R. Wiggins e Timothy W. Ruefli, all'interno dell'articolo "*Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance*" (2002), riportano i risultati ottenuti da una ricerca basata su studi empirici mostrando come sia piuttosto complesso e raro riuscire a mantenere nel tempo delle prestazioni economiche superiori. In particolare, gli autori, in merito alle dinamiche temporali relative al vantaggio competitivo, giungono alla conclusione che le organizzazioni, generalmente, generano una serie di vantaggi di natura temporanea (Wiggins e Ruefli; 2002).

La principale motivazione alla base dell'eterogeneità delle *performance* economiche, conseguite dalle organizzazioni, è rappresentata dal vantaggio competitivo: quest'ultimo consente di ottenere prestazioni superiori e, qualora il vantaggio competitivo sia difficile da imitare e, quindi, sostenibile, esso permette di conseguire *performance* economiche superiori durature nel tempo (Wiggins e Ruefli; 2002).

Gli autori hanno riscontrato che sono stati ben pochi gli studi finalizzati a indagare la sostenibilità, per lunghi periodi di tempo, del vantaggio competitivo e delle conseguenti *performance* aziendali superiori durature (Wiggins e Ruefli; 2002).

Partendo da questo presupposto, Wiggins e Ruefli mirano a comprendere se effettivamente esista la possibilità di conseguire *performance* economiche superiori che siano durature nel tempo, consci del fatto che affinché questo accada è necessario riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo (Wiggins e Ruefli; 2002).

Gli autori specificano che una *performance* economica superiore si considera sostenuta nel tempo quando ha una durata pari o superiore a dieci anni (Wiggins e Ruefli; 2002).

La ricerca di basa su una tecnica di stratificazione che, mediante l'analisi iterativa di Kolmogorov-Smirnov, prevede di suddividere le prestazioni conseguite dalle organizzazioni in strati. Il risultato è rappresentato da categorie ordinate secondo i differenti livelli di prestazioni: da quelle con prestazioni elevate a quelle con prestazioni

scarse. Gli strati collocati sopra allo strato modale rappresentano prestazioni superiori, mentre quelli posizionati sotto indicano prestazioni inferiori (Wiggins e Ruefli; 2002).

La presente ricerca, come anticipato, ha dimostrato che è molto difficile riuscire a mantenere, per lunghi periodi di tempo, delle prestazioni economiche superiori. La sostenibilità delle *performance* superiori è possibile solo se alla base vi è la capacità di implementare, innovare e adattare le proprie strategie per lunghi periodi di tempo. Ne deriva che molto difficilmente prestazioni superiori e durature verranno conseguite da organizzazioni che puntano sull'imitazione o sull'impiego di conoscenze e risorse accessibili a tutti (Wiggins e Ruefli; 2002).

Gli autori, data la difficoltà emersa nel riuscire a mantenere per lunghi periodi tempo prestazioni superiori, concludono che il mantenimento di queste non può rappresentare un obiettivo ragionevole, in quanto non viene percepito come raggiungibile dall'organizzazione (Wiggins e Ruefli; 2002).

Alla luce di quanto emerso dallo studio, i *manager* devono mostrarsi pronti a reagire al potenziale venir meno delle prestazioni economiche superiori; quando ciò avviene è necessario procedere ad una riformulazione della strategia, con l'obiettivo di ritornare nello strato relativo alle prestazioni superiori. Un aspetto molto interessante emerso dalla ricerca è che, spesso, trovarsi nello strato relativo alle prestazioni inferiori determina un maggiore incentivo ad apportare modifiche sostanziali finalizzate a migliorare le prestazioni aziendali e, dunque, a consentire all'organizzazione di raggiungere lo strato relativo alle prestazioni superiori (Wiggins e Ruefli; 2002).

Gli autori concludono che le organizzazioni, non potendo contare sul perseguimento di un unico vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, debbano ricercare una serie di piccoli vantaggi competitivi incrementali temporanei (Wiggins e Ruefli; 2002).

Classificazione: il presente *framework* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. Non potendo contare sull'ottenimento di un unico vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, le organizzazioni devono puntare su serie di piccoli vantaggi competitivi incrementali temporanei.

5.15 Innovazione del modello di *business*

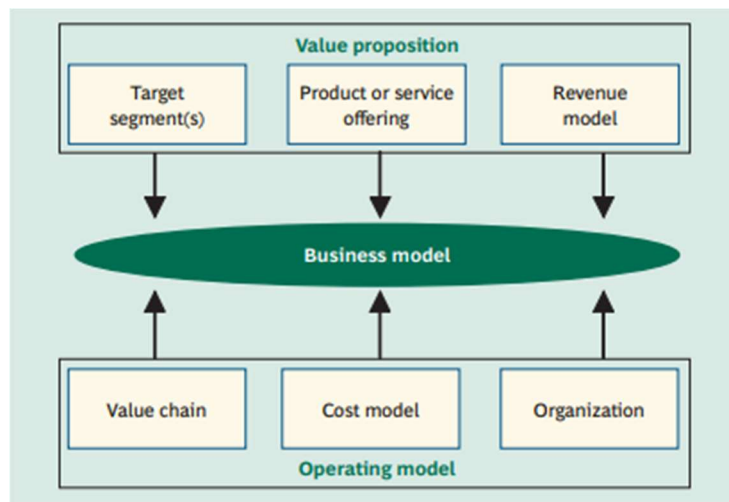


Figura 61: "Framework relativo all'innovazione del modello di business" – Fonte: Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G. & Deimler M. S. (2009)

Anno: 2009

Ideatori: Zhenya Lindgardt, Martin Reeves, George Stalk, Michael Deimler

Descrizione: il concetto di innovazione del *Business Model* è stato sviluppato da Zhenya Lindgardt, Martin Reeves, George Stalk e Michael Deimler all'interno dell'articolo "*Business Model Innovation: When The Game Gets Tough, Change The Game*" (2009). Gli autori, in merito alla struttura del *Business Model*, specificano come questo sia composto da due elementi essenziali: la proposta di valore e il modello operativo (Lindgardt *et al.*, 2009).

- ❖ Proposta di Valore → permette di comprendere, in modo chiaro, cosa si sta offrendo e a chi lo si sta offrendo. Questo primo componente del *Business Model* interessa tre dimensioni (Lindgardt *et al.*, 2009):
 1. *Segmento/i target*: questa prima dimensione riguarda la tipologia di clientela a cui ci si rivolge e i bisogni che, attraverso la propria offerta, si cerca di soddisfare (Lindgardt *et al.*, 2009);
 2. *Offerta di prodotti/servizi*: questa seconda dimensione riguarda la tipologia di prodotto/servizio che si offre alla clientela con l'obiettivo di riuscire a soddisfare le sue esigenze (Lindgardt *et al.*, 2009);

3. *Modello dei ricavi*: questa terza dimensione si riferisce alla modalità attraverso cui si viene ricompensati per la propria offerta (Lindgardt *et al.*, 2009).
- ❖ Modello Operativo → consente di comprendere in che modo si può fornire la propria proposta in modo profittevole. Questa seconda dimensione del *Business Model* interessa le decisioni in materia di *business* in tre aree strategiche (Lindgardt *et al.*, 2009):
1. *Catena del valore*: questa prima area strategica riguarda il modo in cui si è strutturati per fornire l'offerta ai clienti. In particolare, si valuta quali operazioni vengono svolte internamente e quali, invece, sono state esternalizzate (Lindgardt *et al.*, 2009);
 2. *Modello dei costi*: questa seconda area si riferisce alla configurazione degli *asset* e dei costi finalizzata alla realizzazione della propria proposta di valore in modo profittevole (Lindgardt *et al.*, 2009);
 3. *Organizzazione*: questa terza area strategica si riferisce al modo in cui i membri dell'organizzazione vengono formati e incentivati a mantenere e migliorare il vantaggio competitivo (Lindgardt *et al.*, 2009).

Quando si parla di innovazione del *Business Model* (*Business Model Innovation* – BMI) ci si riferisce ad un concetto molto più ampio rispetto a quello di innovazione del prodotto, del servizio o della tecnologia: le organizzazioni che non percepiscono questa fondamentale differenza rischiano di sottostimare i requisiti per il successo (Lindgardt *et al.*, 2009).

L'innovazione si configura come innovazione del *Business Model* quando due o più elementi del *Business Model* vengono reinventati con l'obiettivo di fornire valore in un nuovo modo (Lindgardt *et al.*, 2009). La BMI sottende la riorchestratura delle risorse e delle capacità che l'organizzazione possiede ed è finalizzata a generare una proposta di valore dirompente (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*"). Ne deriva che, riguardando un insieme di attività multidimensionale e articolato, l'innovazione del *Business Model* è tanto complessa da attuare quanto difficile da imitare e replicare (Lindgardt *et al.*, 2009).

La BMI consente di ottenere rendimenti superiori: da uno studio condotto da *Boston Consulting Group* (BCG) e *BusinessWeek*, finalizzato a individuare le organizzazioni più

innovative, è emerso che gli innovatori del *Business Model*, non solo guadagnano un premio medio più di quattro volte superiore a quello conseguito dagli innovatori di prodotto o di processo, ma anche che riescono ad ottenere rendimenti molto più sostenibili nel tempo (Lindgardt *et al.*, 2009).

L'innovazione del *Business Model* risulta particolarmente preziosa nei periodi di instabilità: essa consente di affrontare in modo efficace quei cambiamenti, inerenti alla tecnologia o alla regolamentazione, che impongono lo sviluppo di nuovi approcci competitivi (Lindgardt *et al.*, 2009).

La BMI consente alle organizzazioni di evadere da quelle situazioni di competizione estrema in cui le innovazioni di prodotto e di processo sono facilmente replicabili e in cui le strategie tendono a convergere e uniformarsi: si tratta di situazioni in cui il vantaggio sostenibile è molto complicato da ottenere (Lindgardt *et al.*, 2009).

Molte organizzazioni tendono a considerare l'innovazione del *Business Model* come una mossa difensiva per tutelarsi dagli attacchi di *competitor* aggressivi o per proteggere il proprio *core business* quando questo versa in condizioni critiche. Gli autori, tuttavia, affermano che la BMI rivela la propria massima potenza quando viene perseguita con l'obiettivo di individuare nuove strade di crescita (Lindgardt *et al.*, 2009).

Gli autori, nell'illustrare il processo finalizzato allo sviluppo della capacità competitiva per l'innovazione del *Business Model*, specificano come questo sia molto simile allo sviluppo di qualsiasi altra capacità competitiva (Lindgardt *et al.*, 2009):

1. Valutazione del *Business Model* attuale finalizzata a indagare l'effettivo allineamento degli elementi che lo compongono ai *trend* di settore e alle preferenze dei clienti in evoluzione (Lindgardt *et al.*, 2009);
2. Valutazione delle opportunità (Lindgardt *et al.*, 2009);
3. Identificazione dei progetti più promettenti (Lindgardt *et al.*, 2009);
4. Preparazione dell'organizzazione affinché sia idonea a guidare i progetti (Lindgardt *et al.*, 2009);
5. Selezione del progetto migliore che presenta potenzialità di crescita superiori (Lindgardt *et al.*, 2009);
6. Implementazione del nuovo *Business Model*. Questa fase implica il passaggio per un periodo di transizione critico in cui l'organizzazione, da una parte, continua a

difendere il *Business Model* attuale che sta diventando ormai obsoleto e, dall'altra, sviluppa quello che lo sostituirà (Lindgardt *et al.*, 2009);

7. Sviluppo della piattaforma e delle competenze necessarie per sostenere il vantaggio legato all'innovazione del *Business Model* su base continua. È necessario costruire una piattaforma che consenta di gestire sistematicamente i processi e le capacità connesse all'innovazione del *Business Model* (Lindgardt *et al.*, 2009).

Classificazione: il *framework* inerente all'innovazione del *Business Model* è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si ritiene che il presente *framework* sia più vicino all'approccio rinnovatore. Gli autori sostengono che, in gran parte dei settori negli ultimi anni, si è assistito al proliferarsi di eventi *disruptive* che hanno portato ad un netto ridimensionamento del ciclo di vita del *Business Model*. A questo si aggiungono tutta una serie di circostanze difficili, quali: la minaccia legata all'ingresso di nuovi concorrenti (che si fa sempre più concreta); l'intensificarsi della migrazione delle attività verso i paesi a basso costo; l'aumento dei vincoli sociali e ambientali che in parte limitano l'azione delle organizzazioni. Tutti questi fattori impongono alle organizzazioni di accelerare l'innovazione e di riorientare il proprio *business*. L'innovazione del *Business Model* permette di rinnovare il vantaggio competitivo e di supportare la crescita in ambienti particolarmente ostili. Per riuscire a conseguire un solido vantaggio competitivo, l'innovazione del *Business Model* deve essere adeguatamente gestita, supportata e coltivata nel tempo. L'approccio rinnovatore, generalmente, rappresenta il preludio all'adozione di uno degli altri quattro approcci strategici: in questo caso esso rappresenta il preludio all'approccio visionario in quanto l'innovazione del *Business Model* mira a introdurre novità finalizzate a fornire valore in un modo nuovo e, dunque, a consentire all'organizzazione di elevarsi e distinguersi dai *competitor* con il conseguente ottenimento di un vantaggio sostenibile e solido.

5.16 Vantaggio adattivo

Anno: 2010

Ideatori: Martin Reeves, Michael Deimler, Yves Morieux, Ron Nicol

Descrizione: il concetto di “vantaggio adattivo” è stato introdotto da Martin Reeves e Michael Deimler nel 2009 all’interno dell’articolo “*New Bases Of Competitive Advantage*”. È nel 2010, tuttavia, che tale concetto è stato sviluppato più approfonditamente all’interno dell’articolo “*Adaptive Advantage*”.

La crescente mutevolezza, instabilità e imprevedibilità dell’ambiente rende la strategia aziendale classica inadeguata e inefficace: l’approccio tradizionale alla pianificazione strategica, sottendendo la presenza di un ambiente competitivo stabile e prevedibile, perde la propria efficacia in un contesto, quale quello odierno, in cui le variabili chiave cambiano rapidamente e risultano essere sempre più difficili da prevedere (Reeves et al., 2010).

Ne deriva che le organizzazioni, per rinnovare e adeguare la propria ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, debbano cambiare approccio optando per il perseguimento di un vantaggio adattivo. L’approccio adattivo riconosce l’imprevedibilità, l’instabilità e la mutevolezza dell’ambiente attuale, nonché i limiti che caratterizzano l’analisi deduttiva; esso punta a creare un contesto organizzativo che promuova lo sviluppo costante di nuovi approcci in risposta ai nuovi problemi che emergono. L’approccio adattivo punta a superare i limiti dell’analisi deduttiva e, per farlo, pone molta enfasi sulla sperimentazione iterativa. L’approccio appena descritto permette di conseguire un vantaggio adattivo: la capacità di plasmare costantemente l’organizzazione, in un processo di evoluzione gestita, permette di conseguire risultati superiori, nonostante l’ambiente turbolento (volatilità nelle posizioni di mercato, imprevedibilità dei risultati, crescente divario delle prestazioni tra vincitori e vinti) (Reeves & Deimler, 2009).

Gli autori individuano tre caratteristiche essenziali per riuscire a sopravvivere in un ambiente mutevole, incerto e instabile:

- Prontezza → questa prima caratteristica è legata alla capacità di anticipare i cambiamenti e può essere raggiunta attraverso il miglioramento delle previsioni (Reeves et al., 2010);

- Reattività → questa seconda caratteristica è legata all'agilità e può essere perseguita mediante la decentralizzazione del processo decisionale (Reeves et al., 2010);
- Resilienza → questa terza caratteristica, infine, riguarda la solidità e la robustezza e può essere raggiunta attingendo alle capacità in eccesso (Reeves et al., 2010).

Le misure appena descritte, tuttavia, sono statiche e, in quanto tali, non garantiscono il raggiungimento di un vantaggio sostenibile quando si opera in un ambiente turbolento: in questi casi risulta necessario adottare un approccio più dinamico e ricorsivo, basato sulla costante evoluzione delle strategie più adatte in risposta ai continui cambiamenti (Reeves et al., 2010).

Il processo ricorsivo si configura come un processo iterativo composto da quattro elementi, le cui iniziali formano l'acronimo VSAM (Reeves et al., 2010):

1. Variazione → per riuscire a rispondere in modo efficace ad un ambiente in costante evoluzione è necessario introdurre novità e generare variazione. Tra i principali metodi che possono essere seguiti per raggiungere tale obiettivo vi sono: l'innovazione mirata; la modifica, naturale o indotta, delle pratiche interne; la risposta ai segnali dell'ambiente esterno; lo sfruttamento delle capacità innovative degli *stakeholder* esterni (Reeves et al., 2010);
2. Selezione → le variazioni che presentano maggiori potenzialità devono essere accuratamente selezionate attraverso appositi meccanismi, quali: il modello *stage gate* e la gestione del portafoglio, i progetti pilota o *test* limitati e *test* su vasta scala condotti direttamente sul mercato (Reeves et al., 2010);
3. Amplificazione → le variazioni, dopo essere state selezionate, necessitano di essere ridimensionate e ottimizzate e, eventualmente, inserite nelle procedure e nelle strutture dell'organizzazione (Reeves et al., 2010);
4. Modulazione → rappresenta il luogo dell'intento strategico: questo quarto componente ha la funzione cruciale di modellare e perfezionare le altre tre componenti del sistema adattivo in funzione del contesto ambientale, degli obiettivi e delle capacità aziendali (Reeves et al., 2010).

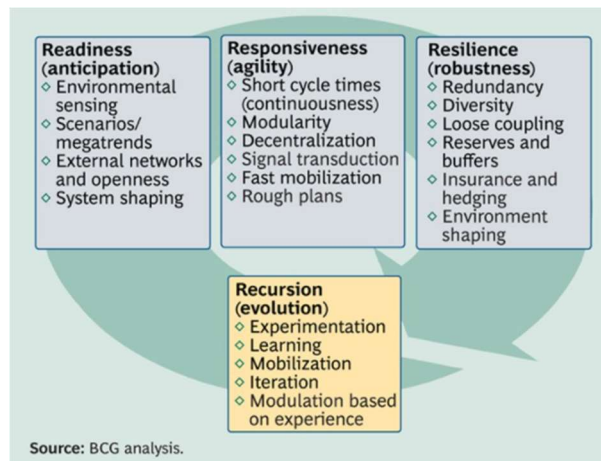


Figura 62: “Le quattro R della strategia adattiva” - Fonte: Reeves M., Deimler M., Morieux Y., Nicol R. (2010)

L’approccio adattivo si differenzia dalla strategia classica principalmente per due aspetti (Reeves et al., 2010):

- L’approccio adattivo, anziché determinare in modo specifico quali dovrebbero essere le nuove strategie, prevede di modulare il contesto da cui queste nuove strategie emergono (Reeves et al., 2010);
- L’approccio adattivo sorpassa la distinzione tra pianificazione ed esecuzione: le strategie di successo, più che dall’analisi e della pianificazione, emergono dalla pratica (Reeves et al., 2010).

Gli autori, pertanto, sostengono che l’approccio adattivo è incentrato sulle scelte che una determinata organizzazione compie nel corso del ciclo VSAM con l’obiettivo di allineare il meccanismo adattivo al contesto ambientale (Reeves et al., 2010).

Le attività del ciclo VSAM possono essere eseguite e modulate in modi diversi, a seconda delle scelte che vengono fatte in merito a quattro fattori (Reeves et al., 2010):

- Grado di Proattività: questo primo fattore distingue i meccanismi adattivi che, in modo attivo, anticipano e modellano il cambiamento, da quelli che si limitano a reagire in modo efficace ad esso (Reeves et al., 2010);
- Grado di Modifica: questo secondo fattore valuta se i meccanismi adattivi interessano solo il livello dei prodotti e dei processi o se operano, in modo più ampio, a livello di modello di *business* o di sistema aziendale (Reeves et al., 2010);
- Grado di Esplorazione: questo terzo fattore indaga se l’attenzione è rivolta al perfezionamento e allo sfruttamento di un modello di successo o all’esplorazione di nuove possibilità e nuove frontiere (Reeves et al., 2010);

- Grado di Intenzionalità: questo quarto fattore valuta se i meccanismi adattivi nascono da un'attività di analisi e programmazione o se, invece, emergono in modo non intenzionale da processi interni o esterni di collaborazione o competizione (Reeves et al., 2010).

La scelta dello stile adattivo dipende dall'ambiente e, più precisamente, da due dimensioni: il grado di cambiamento richiesto e la turbolenza, ovvero il livello di cambiamento e imprevedibilità. È possibile individuare quattro distinti stili di strategia adattiva (Reeves et al., 2010):

- ❖ Il Velocista → è lo stile di strategia adattiva adatto a quegli ambienti caratterizzati da un basso grado di cambiamento richiesto e da un, altrettanto, basso livello di cambiamento e imprevedibilità. In questi ambienti le organizzazioni si concentrano sull'apportare, in modo rapido, continui miglioramenti incrementali ai modelli di *business* esistenti con l'obiettivo di monitorare un ambiente sempre più volatile (Reeves et al., 2010);
- ❖ Lo Sperimentatore → è lo stile di strategia adattiva adatto a quegli ambienti caratterizzati da un elevato livello di cambiamento e imprevedibilità e da un basso grado di cambiamento richiesto. In questi ambienti le organizzazioni, anche quelle che possiedono modelli di *business* solidi, devono modificare il proprio *mix* di prodotti, o altri aspetti che presentano un livello basso, mediante un processo di sperimentazione iterativa (Reeves et al., 2010);
- ❖ Il Migratore → è lo stile di strategia adattiva adatto a quegli ambienti caratterizzati da un elevato grado di cambiamento richiesto e da un basso livello di cambiamento e imprevedibilità. In questi ambienti le organizzazioni, attraverso un processo intenzionale e mirato, devono far migrare i propri modelli di *business* ormai obsoleti verso quelli più attraenti e innovativi (Reeves et al., 2010);
- ❖ Il Viaggiatore → è lo stile di strategia adattiva adatto a quegli ambienti caratterizzati da un elevato grado di cambiamento richiesto e da un, altrettanto, elevato livello di cambiamento e imprevedibilità. In questi ambienti le organizzazioni sono chiamate a sviluppare un approccio esplorativo al modello di *business* o al sistema. In particolare, alle organizzazioni è richiesto di saper

gestire l'evoluzione a tutti i livelli del sistema, plasmando il cambiamento dell'ambiente (Reeves *et al.*, 2010).

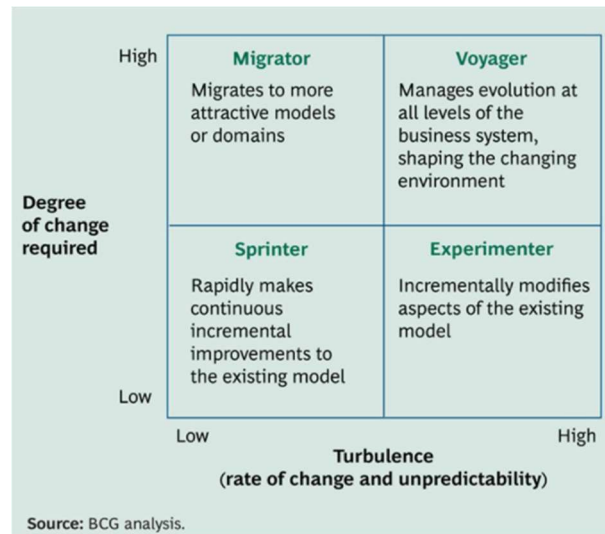


Figura 63: "I quattro stili di strategia adattiva" - Fonte: Reeves M., Deimler M., Morieux Y., Nicol R. (2010)

L'approccio adattivo rappresenta un elemento imprescindibile per le organizzazioni che si trovano ad operare in ambienti mutevoli e instabili. Per riuscire a ottenere un vantaggio adattivo è necessario cambiare il proprio approccio alla strategia e acquisire consapevolezza delle sfide e delle opportunità insite negli ambienti particolarmente turbolenti, oltre che delle opzioni adattive disponibili per poterli affrontare (Reeves *et al.*, 2010).

Classificazione: il *framework* relativo al vantaggio adattivo è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. La crescente mutevolezza, instabilità e imprevedibilità dell'ambiente rende la strategia aziendale classica inadeguata e inefficace. Le organizzazioni, per rinnovare e adeguare la propria ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, devono cambiare approccio optando per il perseguimento di un vantaggio adattivo.

5.17 Vantaggio competitivo transitorio

Anno: 2013

Ideatore: Rita Gunther McGrath

Descrizione: il concetto di “vantaggio competitivo transitorio” è stato sviluppato da Rita Gunther McGrath all’interno dell’articolo “*Transient Advantage*” pubblicato sull’Harvard Business Review nel 2013.

L’ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile, finalizzato al superamento dei propri concorrenti nel lungo periodo, è stato per anni l’obiettivo principale di qualsiasi organizzazione (McGrath, 2013).

La crescente mutevolezza, incertezza e instabilità dell’ambiente, tuttavia, ha imposto un doveroso ripensamento dell’approccio strategico. La rivoluzione digitale, il venire meno delle barriere all’ingresso e la globalizzazione hanno portato le organizzazioni a sviluppare una maggiore consapevolezza circa l’inadeguatezza dell’approccio strategico classico. La presenza di un ambiente sempre più turbolento e instabile non consente più di poter dedicare mesi e mesi all’elaborazione di un’unica strategia a lungo termine, bensì impone la creazione di un portafoglio di molteplici vantaggi competitivi temporanei. La temporaneità di questi vantaggi emerge dal fatto che, oltre a dover essere costruiti con estrema rapidità, devono essere abbandonati con altrettanta velocità. Nonostante si tratti di vantaggi che, singolarmente, sono temporanei, tutti insieme possono permettere all’organizzazione di mantenere il vantaggio nel lungo periodo. Le organizzazioni, pertanto, per riuscire a restare al passo devono concentrarsi sull’avvio costante di iniziative strategiche mediante la creazione e lo sfruttamento simultaneo di più vantaggi competitivi temporanei. Ne deriva che il vantaggio competitivo sostenibile, sulla base delle condizioni attuali, rappresenta sempre più un’eccezione e non più la regola; la nuova normalità diventa il vantaggio competitivo temporaneo o transitorio. Sempre più organizzazioni, consapevoli dei rischi connessi all’eccessiva rigidità, operano per innescare cambiamenti continui. La strategia diventa molto più fluida, dinamica e, soprattutto, si svincola sempre più dal settore per concentrarsi sui clienti (McGrath, 2013).

L’autrice illustra l’onda del vantaggio competitivo temporaneo finalizzata a descriverne il ciclo di vita. La transitorietà dei vantaggi competitivi impone alle organizzazioni di

passare molto più rapidamente e frequentemente attraverso il ciclo: ciò richiede una maggiore comprensione delle fasi iniziali e finali (McGrath, 2013).

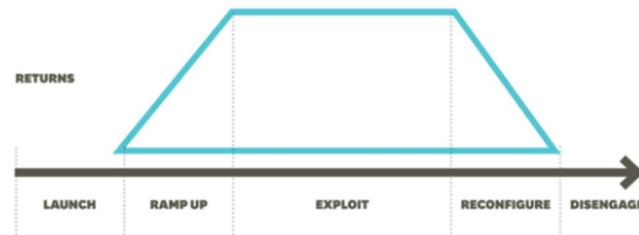


Figura 64: "L'onda del vantaggio competitivo transitorio" - Fonte: McGrath R. G. (2013)

1. Lancio → l'organizzazione individua un'opportunità e mobilita le risorse necessarie per perseguirla. Questa fase necessita di individui creativi, brillanti, pieni di idee e abili nella sperimentazione e nell'iterazione (McGrath, 2013);
2. Dilagamento → l'idea viene supportata affinché possa espandersi e diffondersi ampiamente. Questa fase richiede la presenza di individui abili nel combinare le giuste risorse, nel momento giusto e con la giusta qualità (McGrath, 2013);
3. Sfruttamento → l'ampliamento della propria quota di mercato e il conseguimento di profitti elevati portano i concorrenti a reagire. L'organizzazione, in questa fase, necessita di individui con esperienza nel campo del M&A, dei processi decisionali e dell'efficienza (McGrath, 2013);
4. Riconfigurazione → il successo dell'iniziativa tende ad amplificare la competizione, con il conseguente rischio di indebolire il vantaggio ottenuto. L'organizzazione deve mostrarsi pronta ad avviare una riconfigurazione con l'obiettivo di tutelare e mantenere vivo il proprio vantaggio. Questa fase, pertanto, richiede la presenza di individui propensi a rivedere in modo radicale i modelli di *business* e le risorse (McGrath, 2013);
5. Disimpegno → nei casi in cui il vantaggio attuale viene totalmente eroso, l'organizzazione deve avviare un processo di disimpegno finalizzato a riallocare le risorse a favore del nuovo vantaggio competitivo. L'organizzazione, in questa fase, necessita di individui in grado di prendere decisioni emotivamente complesse (McGrath, 2013).

Le organizzazioni, pertanto, devono valutare, in modo costante e oggettivo, se i loro attuali vantaggi competitivi sono a rischio. In particolare, le organizzazioni che possiedono un portafoglio costituito da molteplici vantaggi competitivi temporanei

devono riuscire ad orchestrare in modo efficace un elevato numero di attività che, spesso, sono tra loro disomogenee e incoerenti (McGrath, 2013).

La creazione di un portafoglio di molteplici vantaggi temporanei richiede il rispetto di otto regole fondamentali (McGrath, 2013):

1. Pensare alle arene, non ai settori: il contesto attuale, caratterizzato da un crescente offuscamento dei confini dei settori, non consente più di individuare la strategia più giusta per la propria organizzazione sulla base di un'analisi a livello di settore. Le organizzazioni devono iniziare a fare molto più affidamento sul concetto di "arena", ovvero sulla combinazione di un segmento di clienti, di un'offerta e del luogo in cui tale offerta viene fornita. La strategia deve configurarsi come l'orchestrazione di mosse competitive all'interno di arene (McGrath, 2013);
2. Impostare temi generali e poi lasciare che gli individui sperimentino: l'impostazione di temi generali viene supportata dall'analisi di dati, dal riconoscimento avanzato di schemi, dall'osservazione diretta e dall'interpretazione dei segnali deboli nell'ambiente. Una volta stabiliti questi temi, ai membri dell'organizzazione viene data la possibilità di sperimentare e testare approcci e modelli di *business* diversi (McGrath, 2013);
3. Adottare metriche che supportino la crescita imprenditoriale: la temporaneità dei vantaggi rende inadeguate le metriche convenzionali. Si pensi alla regola del valore attuale netto che, presupponendo che ogni progetto iniziato verrà portato a termine e che produrrà vantaggi per un lungo periodo, finisce per disincentivare l'organizzazione a investire in nuove opportunità. Una valida alternativa, per valutare le nuove mosse, è rappresentata dalle opzioni reali: esse, configurandosi come piccoli investimenti che permettono (ma non vincolano) alle organizzazioni di assumere un impegno più rilevante in futuro, permettono di apprendere mediante tentativi ed errori (McGrath, 2013);
4. Concentrarsi sulle esperienze e sulle soluzioni ai problemi: la crescente debolezza delle barriere all'ingresso rende gli *incumbent* vulnerabili ai continui tentativi di copiare, rapidamente, le caratteristiche dei prodotti/servizi offerti. Le organizzazioni, di fronte a questa minaccia, devono comprendere la necessità di concentrarsi sui clienti e, in particolare, sulla creazione di esperienze uniche e

- sullo sviluppo di soluzioni complete ed efficaci in grado di risolvere i loro problemi (McGrath, 2013);
5. Costruire relazioni e reti solide: in un contesto caratterizzato da vantaggi sempre più transitori, una delle poche barriere all'ingresso che mantiene la propria efficacia è rappresentata dalla creazione di relazioni e reti personali solide. Le organizzazioni hanno acquisito sempre più consapevolezza circa l'importanza di costruire legami forti e profondi con i propri clienti e la necessità di preservarli e rafforzarli (McGrath, 2013);
 6. Evitare ristrutturazioni violente; optare per un sano disimpegno: le organizzazioni che operano in modo efficace nei contesti caratterizzati da vantaggi transitori tendono a non attuare ristrutturazioni, ridimensionamenti e licenziamenti di massa. Tali organizzazioni, infatti, preferiscono optare per un adeguamento continuo delle proprie risorse. Dal momento che, non sempre, si possono evitare improvvisi cambiamenti, è necessario individuare il modo migliore per disimpegnarsi da una determinata attività (McGrath, 2013);
 7. Diventare sistematici sulla fase iniziale dell'innovazione: il processo di innovazione non può limitarsi ad essere un insieme disordinato e caotico di progetti, bensì deve essere accuratamente orchestrato e gestito. La gestione efficace del processo di innovazione implica la predisposizione di un *budget* e di un *team* apposito per guidare l'innovazione. Le opportunità devono essere ricercate, in modo sistematico, anche e soprattutto oltre i confini dell'organizzazione e del dipartimento di ricerca e sviluppo; tale ricerca deve essere guidata da ciò che i clienti desiderano e necessitano (McGrath, 2013);
 8. Sperimentare, ripetere, imparare: le nuove iniziative non possono essere pianificate utilizzando i medesimi approcci tradizionali impiegati per quelle ormai consolidate. Queste nuove iniziative necessitano di un'attitudine differente basata sull'esplorazione, sulla sperimentazione e sull'apprendimento. In particolare, ad una prima fase finalizzata alla scoperta, deve seguire la definizione del modello di *business*: in questa fase la nuova iniziativa prende effettivamente forma, si qualifica come un effettivo *business* e viene testata. Solo una volta che tale iniziativa risulta essere relativamente stabile ed efficace viene intensificata (McGrath, 2013).

Contesti caratterizzati da vantaggi competitivi sempre più transitori richiedono anche un ripensamento del ruolo del *leader*. In particolare, il fatto che ci si trovi a dover gestire molteplici arene tra loro diverse e che si trovano in fasi di sviluppo differenti, impone lo sviluppo di una forte capacità di orchestrare. In contesti quali quello descritto, inoltre, i *leader*, più che ricercare conferme, devono cercare il confronto attraverso conversazioni finalizzate a mettere in discussione lo *status quo* e a cogliere, anticipatamente, eventuali segnali di cambiamento (McGrath, 2013).

La comprensione della temporaneità dei vantaggi competitivi porta le organizzazioni a riconoscere l'importanza della velocità: i processi decisionali minuziosi e lenti vengono rimpiazzati da processi decisionali molto più rapidi e approssimativamente corretti (McGrath, 2013).

Classificazione: il *framework* relativo al vantaggio competitivo transitorio è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio adattivo. Si concorda con tale classificazione. La presenza di ambienti sempre più turbolenti e instabili impone la creazione di un portafoglio di molteplici vantaggi competitivi temporanei.

Capitolo VI: Strumenti strategici Visionari

6.1 Diffusione delle innovazioni

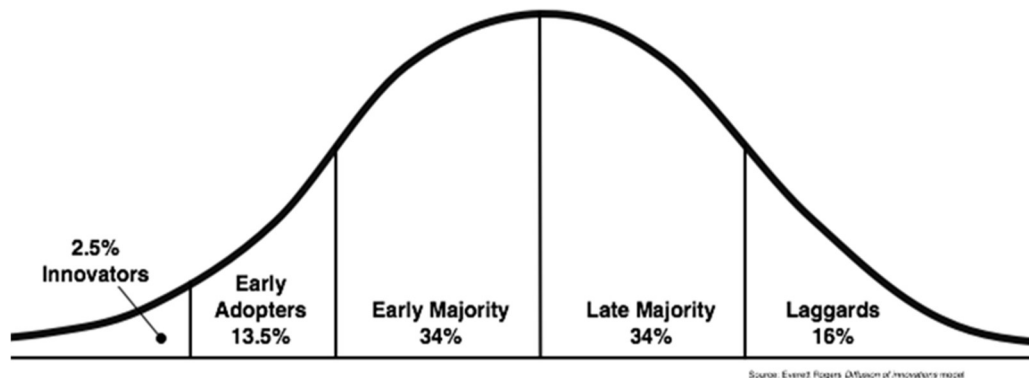


Figura 65: "Curva di Rogers" - Fonte: Boston University School of Public Health

Anno: 1962

Ideatore: Everett Mitchell Rogers

Descrizione: la diffusione delle innovazioni è una teoria sviluppata dal sociologo statunitense Everett Mitchell Rogers nel 1962 all'interno dell'articolo "*Diffusion of Innovations*". Essa mira a spiegare come, perché e con che velocità un'idea, un prodotto, un servizio o un processo riescono a diffondersi all'interno di una specifica popolazione o di un sistema sociale (*Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*).

L'adozione di nuove idee, prodotti e comportamenti è un processo che non riguarda contemporaneamente tutti gli individui appartenenti ad un determinato sistema sociale. Esistono, infatti, persone maggiormente propense all'innovazione e altre meno. Le prime presentano caratteristiche differenti rispetto alle seconde e, in virtù di ciò, è fondamentale conoscere le peculiarità di ciascun segmento che promuoverà o ostacolerà l'adozione dell'innovazione (Rogers, 1962; *Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*).

La teoria della diffusione delle innovazioni prevede cinque categorie di utilizzatori, riportati nella Curva di Rogers in base alla percentuale di individui appartenenti a ciascuna di esse (Rogers, 1962):

- **Innovatori:** corrispondono al 2.5% degli appartenenti ad un determinato sistema sociale. Sono coloro che vogliono essere i primi a provare un'innovazione o a fare una nuova esperienza. Sono caratterizzati da un'elevata propensione al rischio, tanto da essere disposti ad assumersi il rischio di eventuali fallimenti. Gli

innovatori sono abbastanza insensibili al prezzo (*Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*): il loro obiettivo è possedere prodotti innovativi e all'avanguardia e, per riuscirci, sono disposti a spendere anche prezzi elevati (tipici della fase di lancio). Gli innovatori, attraverso la loro esperienza d'acquisto e di utilizzo, forniscono alle organizzazioni importanti *feedback* che permettono a queste ultime di migliorare e implementare i prodotti e i servizi offerti (Rogers, 1962);

- Primi utilizzatori: corrispondono al 13.5% successivo. Sono anch'essi individui affascinati dalle innovazioni e dalle nuove idee, tuttavia la loro propensione al rischio è minore rispetto a quella degli innovatori, in quanto prima di effettuare l'acquisto attendono che il prodotto venga recensito. I primi utilizzatori rappresentano delle figure cruciali per consentire un'efficace diffusione del prodotto o servizio tra la massa. Si tratta, infatti, di individui che, generalmente, hanno molta influenza sugli individui appartenenti al sistema sociale di riferimento (Rogers, 1962; *Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*);
- Maggioranza iniziale: corrisponde al 34% successivo. Si tratta di individui che, pur essendo attratti dalle novità, impiegano più tempo per decidere di acquistare il nuovo prodotto. Sono individui poco propensi al rischio: prima di procedere all'acquisto attendono che il prodotto sia testato da persone di fiducia e che ne sia accertata l'efficacia e il corretto funzionamento. Essendo individui prudenti, la corretta strategia per attirarli è quella di promuovere storie di successo e di soddisfazione dei clienti (Rogers, 1962; *Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*);
- Maggioranza tardiva: corrisponde al 34% successivo. Si tratta di individui scettici, cauti e diffidenti nell'effettuare l'acquisto di prodotti o servizi nuovi (*Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*). La scelta di procedere all'acquisto è spesso il frutto di una forte pressione sociale, infatti l'innovazione viene adottata solo dopo che è stata testata e provata dalla maggioranza degli individui appartenenti al sistema sociale di riferimento (Rogers, 1962);
- Ritardatari: corrisponde al 16% finale. Sono gli ultimi individui che adottano l'innovazione. Si tratta di individui legati alle tradizioni e restii al cambiamento: essi continuano a fare affidamento su prodotti e servizi tradizionali fino a quando

non sono costretti a cambiare in quanto tali prodotti non sono più disponibili. Si tratta del gruppo di utilizzatori più complesso da coinvolgere e attrarre (Rogers, 1962; *Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*).

La teoria relativa alla diffusione delle innovazioni consente di individuare le differenti categorie di utilizzatori e di studiare le tecniche di approccio più adeguate a ciascuna categoria, sulla base delle differenti propensioni al cambiamento (Rogers, 1962; *Corporate Finance Institute "Diffusion of Innovation"*).

Classificazione: il *framework* relativo alla diffusione delle innovazioni è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio visionario. Si concorda con tale classificazione in quanto la Diffusione delle Innovazioni è una teoria che si rivolge a quelle organizzazioni che puntano ad essere le prime a introdurre un prodotto, servizio, processo innovativo e rivoluzionario. Tale strumento permette di comprendere la velocità di diffusione di nuove idee, prodotti, servizi e processi. In particolare, le organizzazioni più visionarie necessitano di un simile strumento per valutare la probabilità di successo o di fallimento legata all'introduzione di nuovi prodotti e servizi.

6.2 Paradigmi tecnologici e traiettorie tecnologiche

Anno: 1982

Ideatore: Giovanni Dosi

Descrizione: i concetti di “paradigma tecnologico” e “traiettoria tecnologica”, formulati da Giovanni Dosi all’interno dell’articolo *“Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change”* (1982), risultano di centrale importanza nell’interpretazione dell’innovazione come processo evolutivo e nella definizione di una teoria inerente al cambiamento tecnologico.

Dosi, all’interno del presente articolo, offre una definizione più ampia di “tecnologia”: la teoria economica definisce la tecnologia come «una combinazione di fattori definita qualitativamente e quantitativamente in relazione a determinati risultati» (Dosi, 1982, p. 151); secondo Dosi, più ampiamente, la tecnologia è «un insieme di pezzi di conoscenza, sia direttamente pratica (connessa a problemi concreti e strumentazioni) e teorica (ma praticamente applicabile sebbene non necessariamente già applicata), know-how, metodi, procedure, esperienze di successo e fallimenti e anche, certamente, oggetti fisici e attrezzature» (Dosi, 1982, pp. 151-152).

Le teorie relative ai cambiamenti tecnologici di tipo unidirezionale, da cui Dosi parte e sulle quali conduce un’analisi critica, appaiono alquanto “grezze”: l’approccio Demand-Pull, che considera le forze di mercato come principale determinante dei cambiamenti tecnologici, valuta questi ultimi come semplici meccanismi reattivi; l’approccio Technology-Push, che considera, almeno nel breve periodo, la tecnologia un fattore autonomo o quasi autonomo, non tiene sufficientemente in considerazione l’importanza dei fattori economici nel determinare la direzione dei cambiamenti tecnologici (Dosi, 1982).

Il modello proposto da Dosi analizza i meccanismi che guidano le innovazioni tecnologiche studiando, in particolare, la natura dei continui cambiamenti e delle discontinuità: i primi sono spesso correlati a progressi che seguono la traiettoria tecnologica definita da un determinato paradigma tecnologico, mentre le seconde sono spesso associate all’emergere di un nuovo paradigma (Dosi, 1982). L’emergere di un nuovo paradigma, secondo Dosi, non può essere spiegato adeguatamente dai due

approcci unidirezionali sopra citati, bensì deriva dall'interazione tra progressi scientifici, fattori economici, variabili istituzionali e difficoltà irrisolte relative ai percorsi tecnologici consolidati (Dosi, 1982).

Nel fornire la propria interpretazione inerente ai cambiamenti tecnologici, Dosi suggerisce che vi siano forti analogie fra scienza e tecnologia per quanto concerne le procedure e la loro natura. Più precisamente, l'autore afferma che i paradigmi tecnologici, ovvero i programmi di ricerca tecnologica, hanno molti elementi in comune con i paradigmi scientifici, ovvero i programmi di ricerca scientifica (Dosi, 1982). Dosi, infatti, sulla scia della definizione di paradigma scientifico, definisce il paradigma tecnologico come «*un modello, uno schema, per la risoluzione di determinati problemi tecnologici basato su determinati principi derivati dalle scienze naturali e su determinate tecnologie dei materiali*» (Dosi, 1982, p. 152).

Per quanto riguarda la traiettoria tecnologica, invece, Dosi afferma che essa può essere definita come «*la direzione di avanzamento all'interno di un paradigma tecnologico*» (Dosi, 1982, p. 148); essa rappresenta lo schema del progresso nell'ambito di un paradigma tecnologico. La traiettoria tecnologica è rappresentata dal movimento multidimensionale dei *trade-off* relativi alle variabili tecnologiche che il paradigma definisce importanti. Il progresso può essere definito come il miglioramento nella gestione di questi *trade-off* (Dosi, 1982).

Con il presente modello Dosi analizza il processo relativo ai cambiamenti tecnologici, distinguendo tra progressi tecnologici "normali" e nuovi paradigmi tecnologici emergenti. Nel primo caso si tratta di progressi che rientrano nella traiettoria tecnologica seguita nell'ambito di un determinato paradigma tecnologico. L'emergere di nuovi paradigmi tecnologici, invece, genera discontinuità e ciò può essere legato a nuove opportunità offerte dallo sviluppo scientifico o a crescenti difficoltà legate al continuare a seguire una data direzione tecnologica, per ragioni economiche e/o tecnologiche (Dosi, 1982).

Classificazione: il *framework* relativo al paradigma tecnologico e alla traiettoria tecnologica è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio visionario. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di una teoria inerente all'innovazione, intesa come processo evolutivo, e al cambiamento tecnologico.

6.3 Competere per il futuro

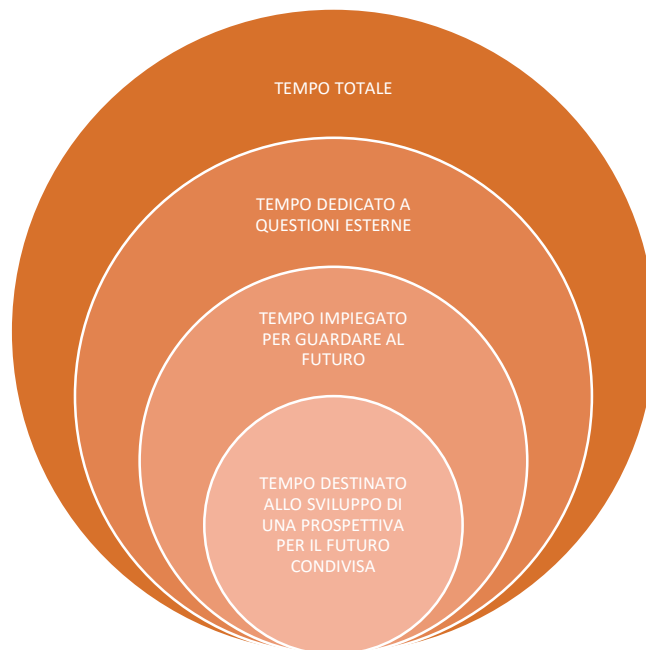


Figura 66: "Competere per il futuro" - Fonte: elaborazione propria

Anno: 1994

Ideatori: Gary Hamel, C.K. Prahalad

Descrizione: il concetto di "competere per il futuro" è stato proposto da G. Hamel e C.K. Prahalad all'interno dell'articolo "*Competing for the Future*" pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 1994.

Gli autori, con il presente articolo, incoraggiano i *manager* a guardare avanti offrendo loro importanti spunti di riflessione sul futuro. In particolare, si evidenzia come troppo spesso la maggior parte delle energie e degli sforzi sia destinata a preservare il passato, piuttosto che a costruire il futuro (Hamel e Prahalad, 1994).

Per riuscire a sopravvivere agli eventuali cambiamenti che potrebbero interessare il proprio settore nei cinque/dieci anni a venire, un'organizzazione deve avere una visione del futuro precisa, dettagliata e che rappresenti un'evoluzione rispetto a ciò che l'organizzazione è oggi. Per stare al passo con i cambiamenti del settore e per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo che sia duraturo, i *manager* devono sviluppare una visione del futuro che veda la propria organizzazione guidare i cambiamenti e non seguirli (Hamel e Prahalad, 1994).

Spesso, infatti, accade che le organizzazioni percepiscano la necessità di ripensare la propria strategia e di reinventare il proprio settore solo quando i processi di ristrutturazione e reingegnerizzazione non hanno portato ai risultati sperati (Hamel e Prahalad, 1994).

Partendo da alcune domande mirate a sondare la situazione attuale dell'organizzazione, Hamel e Prahalad aiutano i *manager* ad acquisire maggiore consapevolezza circa la direzione che l'organizzazione sta seguendo, permettendo loro di comprendere, in anticipo, quali potranno essere le opportunità future (Hamel e Prahalad, 1994).

In particolare, per valutare la capacità delle organizzazioni di riuscire a competere nel futuro, gli autori propongono i seguenti spunti di riflessione:

1. Identificare la percentuale di tempo che viene dedicata a questioni esterne, piuttosto che interne (Hamel e Prahalad, 1994);
2. Analizzare, all'interno della suddetta percentuale di tempo impiegata per guardare verso l'esterno, quanto tempo viene dedicato a momenti di riflessione sui principali cambiamenti che potrebbero interessare il mondo nei prossimi cinque/dieci anni (Hamel e Prahalad, 1994);
3. Individuare quanto del tempo dedicato a guardare all'esterno e al futuro è speso collaborando con gli altri membri dell'organizzazione con l'obiettivo di costruire una prospettiva per il futuro condivisa e ben strutturata (Hamel e Prahalad, 1994).

L'esperienza maturata dai due autori li ha portati a identificare la cosiddetta "Regola 40/30/20": i *manager* solitamente dedicano circa il 40% del loro tempo a questioni esterne (1) e, di questo tempo, solo il 30% circa viene impiegato per guardare al futuro (2); infine, di quest'ultima percentuale, solo il 20% del tempo è dedicato alla creazione di una prospettiva collettiva per il futuro (il restante 80% viene impiegato dai *manager* per sviluppare una personale visione del futuro) (Hamel e Prahalad, 1994).

Hamel e Prahalad affermano, pertanto, di aver constatato che nella maggior parte dei casi la percentuale di tempo impiegata rispettando tutti i suddetti requisiti è addirittura inferiore al 3% ($40\% \times 30\% \times 20\%$) del tempo totale. Alla base di questo insoddisfacente risultato vi è, indubbiamente, l'enorme impegno e il grande sforzo intellettuale che il lavoro richiede: sviluppare una prospettiva per il futuro dettagliata, strutturata e condivisa da tutti i membri dell'organizzazione implica il fatto di doversi sottoporre a

domande difficili e scomode sul futuro che possono mettere in difficoltà i *manager*, scardinando le loro convinzioni (Hamel e Prahalad, 1994).

I *manager* tendono a farsi assorbire da ciò che ritengono urgente nell'immediato, tralasciando ciò che è veramente importante: il futuro non viene esplorato e l'unica misura della *leadership* diventa la capacità di agire nel presente (Hamel e Prahalad, 1994).

I due autori affermano che la condizione necessaria per sviluppare una prospettiva per il futuro dettagliata, strutturata e condivisa è rappresentata dalla previsione degli sviluppi futuri del settore. Tale previsione è data dalla sintesi delle visioni di tutti i membri appartenenti all'organizzazione. La previsione degli sviluppi futuri del settore si realizza mediante accurate analisi circa le tendenze in termini di tecnologia, demografia, normative e stili di vita; l'obiettivo di tale analisi è capire in che modo i suddetti *trend* possono essere sfruttati a proprio vantaggio per riscrivere le regole del settore e sviluppare un nuovo spazio competitivo (Hamel e Prahalad, 1994).

Hamel e Prahalad sostengono che la creazione di una prospettiva per il futuro deve avvenire nell'ambito di un processo di costante analisi dell'ambiente esterno e dei *trend* futuri, sostenuto da un continuo dibattito tra i membri dell'organizzazione; i due autori precisano, pertanto, che lo sviluppo di tale prospettiva non può avvenire nell'ambito di un enorme sforzo fatto *una tantum* (Hamel e Prahalad, 1994).

Le organizzazioni devono prefissarsi l'obiettivo di riuscire ad anticipare la curva di cambiamento del settore; per farlo i *manager* devono potenziare la propria capacità di competere per il futuro (Hamel e Prahalad, 1994).

Classificazione: il concetto di "competere per il futuro" è stato classificato all'interno della categoria relativa all'approccio visionario. Si concorda con tale classificazione: tale concetto presuppone che, per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo duraturo, i *manager* debbano sviluppare una visione del futuro che veda la propria organizzazione guidare i cambiamenti e non seguirli.

6.4 Innovazione dirompente

Anno: 1995

Ideatori: Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen

Descrizione: il concetto di “innovazione dirompente” è stato sviluppato da Joseph L. Bower e Clayton M. Christensen all’interno dell’articolo “*Disruptive Technologies: Catching the Wave*” pubblicato sull’Harvard Business Review nel 1995.

Le innovazioni tecnologiche possono essere distinte principalmente in due categorie:

- Le tecnologie di sostegno → finalizzate al mantenimento di un dato tasso di miglioramento; si tratta di tecnologie che, partendo da caratteristiche che i clienti già apprezzano, aggiungono qualcosa in più o introducono miglioramenti (Bower & Christensen, 1995);
- Le tecnologie dirompenti → finalizzate all’introduzione di un insieme di caratteristiche molto differenti da quelle tradizionalmente apprezzate dai clienti attuali. In virtù di ciò, questa tipologia di innovazione tecnologica inizialmente tende ad essere ignorata dai *manager* delle organizzazioni affermate; trova, invece, terreno fertile nei nuovi mercati emergenti (Bower & Christensen, 1995).

I due autori affermano che alla base dell’incapacità delle aziende *leader* di mantenere la propria posizione di dominio all’interno del settore in cui operano, quando si verificano dei cambiamenti nelle tecnologie e nei mercati, vi è la tendenza delle suddette organizzazioni a limitarsi ad investire (a volte in modo anche piuttosto aggressivo) nelle tecnologie necessarie per fidelizzare i propri clienti attuali, senza destinare adeguate risorse agli investimenti tecnologici finalizzati a sviluppare un’offerta in grado di soddisfare le esigenze dei clienti futuri (Bower & Christensen, 1995).

Emerge, pertanto, un’eccessiva vicinanza e, addirittura, dipendenza delle organizzazioni dai propri clienti attuali. Questi ultimi, infatti, sono in grado di esercitare un’ampia influenza sulle decisioni aziendali inerenti agli investimenti. I *manager*, nel compiere le scelte relative al lancio di una nuova tecnologia, allo sviluppo di un nuovo prodotto o allo stabilimento di nuovi canali di distribuzione, tengono in considerazione la propria clientela con l’obiettivo di allineare il più possibile i propri investimenti alle esigenze dei clienti attuali (Bower & Christensen, 1995).

Il fatto di guardare unicamente alle esigenze dei propri clienti attuali porta le organizzazioni ad ignorare le tecnologie che questi ultimi rifiutano sulla base della loro convinzione che siano meno efficaci nel riuscire a soddisfare le loro esigenze rispetto all'approccio attualmente adottato dall'organizzazione stessa. Secondo Bower e Christensen queste nuove tecnologie, inizialmente non accettate dai propri clienti, non devono essere completamente ignorate; il fatto di non prenderle adeguatamente in considerazione, infatti, potrebbe portare ad un risultato controproducente per l'organizzazione (Bower & Christensen, 1995).

Per approfondire la presente questione è stato condotto uno studio volto ad analizzare il comportamento delle aziende *leader* in una serie di settori che hanno affrontato il cambiamento tecnologico (Bower & Christensen, 1995).

Le differenze nell'impatto che le innovazioni tecnologiche hanno su un determinato settore possono essere spiegate attraverso il concetto di "traiettorie delle *performance*": con questo termine si intende la "velocità con cui le *performance* vengono migliorate o dovrebbero migliorare nel tempo" (Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave", Harvard Business Review, Vol. 73, No. 1, 1995 p.45).

Da tale studio è emerso che una peculiarità delle organizzazioni più affermate è quella di essere costantemente in prima linea, all'interno del proprio settore, quando si tratta di sviluppare e commercializzare nuove tecnologie (che siano semplici miglioramenti incrementali o approcci radicalmente nuovi) necessarie per soddisfare l'esigenza dei propri clienti di ottenere *performance* di ultima generazione. Lo stesso non si può dire, invece, per quanto riguarda lo sviluppo e la commercializzazione di tecnologie che inizialmente sembrano non soddisfare le esigenze dei propri clienti attuali e che si rivolgono solo a mercati piccoli o emergenti (Bower & Christensen, 1995).

La maggior parte delle organizzazioni affermate, secondo gli autori, preferisce allocare le risorse a disposizione per soddisfare le esigenze dei clienti attuali in mercati consolidati, mostrandosi scettica nell'investire in mercati e clienti che appaiono insignificanti. Addirittura Bower e Christensen affermano che l'eccessiva concentrazione sulle esigenze dei loro principali clienti, spinge le suddette organizzazioni a non vedere la possibilità di investire in nuove importanti tecnologie nei mercati emergenti (Bower & Christensen, 1995).

Tale disattenzione viene caramente pagata dalle organizzazioni affermate: l'iniziale affermazione delle organizzazioni dirompenti nei nuovi mercati si accompagna ad un rapido sviluppo delle tecnologie appartenenti a questa seconda categoria e, di conseguenza, ad un miglioramento delle *performance* delle organizzazioni più dirompenti lungo traiettorie estremamente ripide. Tali traiettorie sono talmente ripide da determinare un rapido miglioramento delle *performance* aziendali, tale da consentire a queste organizzazioni pioniere di riuscire a soddisfare anche le esigenze dei clienti nei mercati consolidati (Bower & Christensen, 1995).

I cambiamenti tecnologici, dunque, si caratterizzano principalmente per due importanti caratteristiche:

- Introducono una nuova tecnologia che, inizialmente, non viene apprezzata dai clienti esistenti (Bower & Christensen, 1995);
- La nuova tecnologia, che all'inizio viene rifiutata dai clienti attuali, migliora e si sviluppa rapidamente fino ad invadere i mercati consolidati. È in questo momento che i clienti attuali iniziano ad interessarsi e a volere tale tecnologia. Quando le organizzazioni affermate si accorgono di ciò, è ormai troppo tardi: coloro che sono stati i pionieri della nuova tecnologia ormai dominano il mercato (Bower & Christensen, 1995).

In virtù di ciò, gli autori affermano che, per riuscire a mantenere la posizione di dominio all'interno del settore, le organizzazioni affermate devono mostrarsi abili nell'individuare prontamente le nuove tecnologie dirompenti. Dato lo scetticismo iniziale dei clienti esistenti, tuttavia, tali tecnologie devono essere sviluppate e commercializzate mediante la creazione di organizzazioni totalmente indipendenti dal *business* tradizionale (Bower & Christensen, 1995).

Più precisamente, Bower e Christensen propongono i seguenti passaggi per individuare e sviluppare le tecnologie dirompenti:

1. Determinare se la tecnologia è dirompente o di sostegno (Bower & Christensen, 1995);
2. Definire il significato strategico della tecnologia dirompente. Per farlo gli autori consigliano di tracciare un grafico in cui l'asse verticale indica le *performance* e l'asse orizzontale il tempo; il primo passo consiste nel tracciare la retta che indica la traiettoria relativa al miglioramento delle *performance* che i clienti attuali si

aspettano in futuro. Successivamente deve essere stimato il livello di *performance* iniziale della nuova tecnologia: per qualificare questa come dirompente tale punto deve trovarsi molto al di sotto rispetto alla retta che indica le prestazioni richieste dai clienti attuali. Una tecnologia dirompente è strategicamente critica quando si stima che possa progredire più rapidamente rispetto al miglioramento delle prestazioni atteso dai clienti attuali; in questo caso, infatti, la tecnologia in esame si rivelerà cruciale nel riuscire a soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti in futuro (Bower & Christensen, 1995);

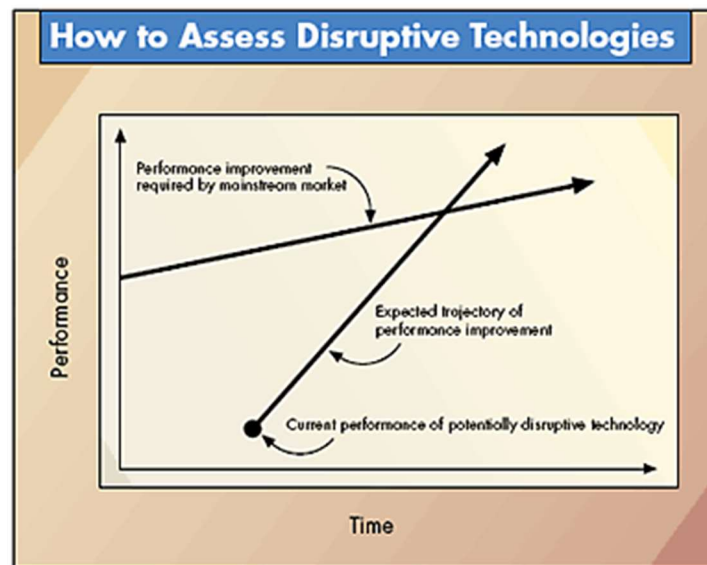


Figura 67: "Come valutare le tecnologie dirompenti" - Fonte: Bower J. L., & Christensen C. M. (1995), p. 49

3. Una volta stabilito che la nuova tecnologia è dirompente e strategicamente critica, è necessario individuare il mercato iniziale per tale tecnologia (Bower & Christensen, 1995);
4. Assumersi la responsabilità della creazione di un *business* tecnologico dirompente in un'organizzazione indipendente; questo passaggio è necessario quando la tecnologia dirompente ha un margine di profitto inferiore rispetto al *business* tradizionale e deve soddisfare le esigenze specifiche di un nuovo gruppo di clienti (Bower & Christensen, 1995);
5. Mantenere l'organizzazione dirompente indipendente (Bower & Christensen, 1995).

Bower e Christensen, con il presente articolo, mirano a sensibilizzare i *manager* delle organizzazioni affermate sull'importanza di individuare rapidamente le nuove

tecnologie dirompenti e strategicamente critiche. Le organizzazioni consolidate devono mostrarsi determinate nel lanciare la nuova tecnologia dirompente sin dall'inizio, nonostante questa non sia accettata dai propri clienti attuali. Il rifiuto iniziale dei propri clienti fa sì che la tecnologia dirompente debba essere sviluppata all'interno di un apposito *business*, indipendente da quello tradizionale. Solo in questo modo l'organizzazione affermata riuscirà a padroneggiare con successo la nuova tecnologia dirompente e non si farà sopraffare da organizzazioni di minori dimensioni ma con una maggiore propensione a investire nei nuovi mercati e nelle tecnologie emergenti (Bower & Christensen, 1995).

Classificazione: il concetto di innovazione dirompente è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio visionario. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di un *framework* che evidenzia l'importanza di individuare, rapidamente e prima dei *competitor*, le nuove tecnologie dirompenti e strategicamente critiche.

6.5 Punto critico

Anno: 2000

Ideatore: Malcolm Gladwell

Descrizione: il concetto di “punto critico” è stato introdotto da Malcolm Gladwell all’interno del libro *“The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference”* (2000).

L’autore, con il presente libro, intende indagare il modo in cui un rapido cambiamento viene accettato da un determinato sistema sociale (Casey, 2000; Gladwell, 2000). In particolare, l’analisi si concentra sull’individuazione degli elementi che fanno acquisire improvvisa popolarità ad una determinata idea o tendenza (Casey, 2000; Gladwell, 2000).

Gladwell chiama “punto critico” il momento in cui un cambiamento si diffonde ovunque, tutto in una volta (Casey, 2000; Gladwell, 2000). Il punto critico, pertanto, indica quel momento in cui il cambiamento diventa inarrestabile: un’idea, una tendenza o un comportamento sociale si diffondono rapidamente finendo per cambiare le abitudini e lo stile di vita di un gruppo di individui (Casey, 2000; Gladwell, 2000).

L’autore paragona la diffusione dei fenomeni sociologici a quella delle epidemie, mostrando come i primi di fatto seguano le medesime regole e gli stessi schemi delle seconde (Casey, 2000; Gladwell, 2000). In particolare, Gladwell individua tre elementi alla base delle epidemie sociali (Casey, 2000; Gladwell, 2000):

1. La legge dei pochi → il successo delle epidemie sociali è legato alla presenza di individui che, in virtù del loro carisma, delle loro conoscenze, della loro energia, della loro credibilità, della loro personalità e del fascino che sono in grado di esercitare, riescono a far diffondere un’idea o una tendenza all’interno di una vasta platea di individui. Coloro che possiedono il giusto insieme di qualità per innescare un’epidemia sociale, possono essere suddivisi in tre categorie distinte: 1) i connettori, ovvero coloro che sono particolarmente predisposti a stringere relazioni e a mettere in contatto individui attraverso reti informali; 2) gli intermediari dell’informazione, ovvero coloro che, in virtù della loro affidabilità, sono in grado di trasmettere la loro conoscenza, ovvero le informazioni in loro

- possessione; 3) i venditori, ovvero coloro che, in virtù della loro persuasione, sanno vendere (Casey, 2000; Gladwell, 2000);
2. Il fattore di viscosità → questo secondo elemento è necessario per far sì che l'idea o la tendenza si diffonda nel tempo e non si limiti ad essere una semplice moda o tendenza passeggera (Casey, 2000; Gladwell, 2000);
 3. Il potere del contesto → le condizioni del contesto influenzano fortemente le epidemie sociali: per far sì che un determinato cambiamento si diffonda efficacemente, arrivando a condizionare le convinzioni e il comportamento degli individui, è necessario creare un contesto in cui queste nuove convinzioni trovano terreno fertile (Casey, 2000; Gladwell, 2000).

Classificazione: il *framework* relativo al punto critico è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio visionario. Si concorda con tale classificazione. Esso descrive come un'idea, potenzialmente innovativa e visionaria, riesce a diffondersi all'interno di un sistema sociale, arrivando a cambiare le abitudini, il comportamento e lo stile di vita degli individui.

6.6 Innovazione di valore

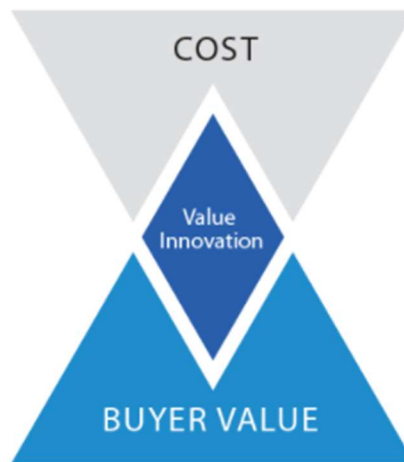


Figura 68: "Innovazione di valore" - Fonte: Blue Ocean Strategy "Value Innovation" – adapted from Kim and Mauborgne

Anno: 2004

Ideatori: W. Chan Kim, Renee Mauborgne

Descrizione: il concetto di "innovazione di valore" è stato sviluppato da W. Chan Kim e Renee Mauborgne all'interno dell'articolo "*Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*" pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 2004.

Gli autori, partendo da uno studio quinquennale che ha coinvolto oltre trenta organizzazioni in tutto il mondo, hanno riscontrato che alla base della capacità, o meno, delle organizzazioni osservate di mantenere nel tempo una crescita elevata vi è il differente modo in cui queste si approcciano alla strategia. In particolare, è emerso che le organizzazioni caratterizzate da un'elevata crescita, anziché concentrarsi sull'eguagliare o battere i propri *competitor*, mirano a rendere questi ultimi irrilevanti mediante una logica strategica chiamata, appunto, "innovazione di valore" (Kim & Mauborgne, 2004).

La valorizzazione dell'innovazione richiede, pertanto, un nuovo modo di approcciarsi alla competizione e alla ricerca di opportunità: è necessario uscire dai confini convenzionali, rappresentati dalla concorrenza del settore, e guardare oltre con l'obiettivo di creare un'innovazione di valore; per fare ciò occorre individuare spazi di mercato non ancora occupati e creare prodotti/servizi per i quali non esistono ancora concorrenti diretti. Gli autori, infatti, hanno riscontrato che le organizzazioni che non spiccano in termini di

crescita tendono a adottare un approccio convenzionale basato sul cercare di eguagliare i propri *competitor*. Ne deriva che le strategie adottate da queste organizzazioni finiscono per uniformarsi e la competizione diventa molto aggressiva e contraddistinta da piccoli miglioramenti incrementali in termini di costo e qualità (Kim & Mauborgne, 2004).

L'approccio strategico convenzionale e quello basato sull'innovazione di valore si differenziano lungo le cinque dimensioni strategiche fondamentali (Kim & Mauborgne, 2004):

- Presupposti del settore → generalmente le organizzazioni tendono ad assumere le condizioni del settore in cui operano come date e, sulla base di queste, delineano la propria strategia. Gli innovatori di valore, invece, non si fanno limitare dalle condizioni del settore e, anzi, mirano a cercare idee di successo che permettano loro di fare un salto di valore (Kim & Mauborgne, 2004);
- Focus strategico → in genere le organizzazioni tendono a far sì che siano i propri *competitor* a determinare i parametri del loro pensiero strategico: esse si concentrano sul confrontare i propri punti di forza e di debolezza con quelli dei concorrenti con l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo. Gli autori evidenziano come, molto spesso, le dinamiche competitive finiscano per indurre le organizzazioni a concentrarsi su aspetti che, effettivamente, non forniscono valore al cliente. Le organizzazioni, anziché prestare attenzione ai fattori che realmente permettono di generare valore per i clienti e al modo in cui essi cambiano, si concentrano su quei fattori che consentono loro di eguagliare i propri *competitor*. La corsa finalizzata a eguagliare e battere i propri *competitor*, in alcuni casi, può addirittura spingere le organizzazioni a offrire prodotti/servizi che vanno oltre le richieste della clientela. Gli innovatori di valore, non essendo intrappolati nelle dinamiche competitive, sono in grado di individuare, tra tutti i fattori attorno ai quali si sviluppa la competizione del settore, quelli che realmente forniscono un valore superiore al cliente (Kim & Mauborgne, 2004);
- Clienti → generalmente le organizzazioni si concentrano sulle differenze esistenti tra i clienti: attuano una segmentazione accurata della clientela con lo scopo di proporre un'offerta altamente personalizzata in grado di soddisfare le esigenze specifiche del cliente. Gli innovatori di valore, invece, si concentrano su quelle

caratteristiche comuni che i clienti apprezzano: essi sono consci che, riuscendo ad offrire ai clienti un valore superiore, questi ultimi saranno disposti a mettere da parte le proprie esigenze distintive (Kim & Mauborgne, 2004);

- Risorse e capacità → in genere le opportunità di *business* vengono filtrate dalla lentezza rappresentata dalle risorse e dalle capacità che l'organizzazione possiede. A questo approccio convenzionale si contrappone quello basato sull'innovazione di valore: quest'ultimo prevede di valutare le opportunità senza essere in alcun modo vincolati dalle risorse e dalle capacità che l'organizzazione possiede in un determinato momento. Ne deriva una visione più completa e precisa di cosa è in grado di generare reale valore per i clienti e del modo in cui questo può essere realizzato in modo innovativo (Kim & Mauborgne, 2004);
- Offerte di prodotti e servizi → come anticipato, la competizione convenzionale avviene all'interno di determinati confini che sono chiaramente definiti sulla base dei prodotti/servizi che il settore tradizionalmente offre. Gli innovatori di valore non sono disposti a restare all'interno di questi confini: essi mirano a proporre ai clienti una soluzione totale, ovvero una soluzione che vada oltre i tradizionali compromessi che il settore impone ai clienti di trovare. Gli innovatori di valore puntano a varcare i confini del settore con l'obiettivo di individuare nuove fonti di valore (Kim & Mauborgne, 2004).

L'innovazione di valore risponde, da una parte, all'esigenza di offrire un valore superiore ai propri clienti e, dall'altra, alla necessità di ridurre i costi aziendali. Gli autori, a tal proposito, suggeriscono che il compromesso tra costi aziendali e valore per i clienti può essere raggiunto rispondendo a quattro fondamentali domande (Kim & Mauborgne, 2004):

1. Quali dei fattori che il nostro settore dà per scontati dovrebbero essere eliminati?
2. Quali fattori dovrebbero essere ridotti ben al di sotto dello *standard* del settore?
3. Quali fattori dovrebbero essere portati ben al di sopra degli *standard* del settore?
4. Quali fattori, che non sono mai stati offerti dal settore, dovrebbero essere creati?

Le prime due domande puntano a ridurre i costi, mentre le ultime due ambiscono a creare un valore superiore per i clienti (Kim & Mauborgne, 2004).

Per riuscire a realizzare un'innovazione di valore è fondamentale, innanzitutto, riuscire a individuare in modo chiaro la logica strategica prevalente all'interno dell'organizzazione. Il passo successivo è quello di mettere in discussione tale logica con l'obiettivo di verificare che le cinque dimensioni fondamentali della strategia siano effettivamente allineate e coerenti con l'obiettivo di realizzare un'innovazione di valore. Dopo aver ricentrato la logica strategica attorno all'innovazione di valore, è necessario tradurre il pensiero in una nuova curva del valore e, per farlo, è necessario rispondere alle suddette quattro domande fondamentali (Kim & Mauborgne, 2004).

La curva del valore permette di rappresentare graficamente le prestazioni relative di un'organizzazione mediante i principali fattori di successo del settore in cui opera. L'approccio strategico convenzionale prevede che la curva del valore di un determinato settore segua una forma base: la maggior parte delle organizzazioni, cercando di eguagliare i propri *competitor*, non sfida la forma base della curva. Gli innovatori di valore, invece, riescono a creare curve del valore nuove e superiori mediante innovative combinazioni di funzionalità (Kim & Mauborgne, 2004).

La creazione di nuove curve del valore da parte degli innovatori non mette questi ultimi al riparo dalla concorrenza: i continui tentativi di imitazione finiscono per minacciare la loro crescita e i loro profitti. Il susseguirsi di attacchi da parte dei *competitor* aumenta il rischio che gli innovatori di valore possano cadere all'interno della trappola della logica strategica convenzionale, in cui l'obiettivo diventa semplicemente quello di cercare di battere i propri *competitor*. L'incapacità di uscire dalla trappola implica che la curva del valore dell'innovatore inizi a somigliare sempre più a quella dei concorrenti. Ne deriva la necessità di ripetere l'innovazione del valore, così da riuscire a creare curve sempre nuove e superiori (Kim & Mauborgne, 2004).

Le organizzazioni che riescono a ripetere l'innovazione del valore con maggior successo sono quelle che sfruttano tutte e tre le piattaforme (prodotto, servizio, consegna) su cui può essere sviluppata l'innovazione di valore. La prima piattaforma riguarda il prodotto fisico; la seconda, invece, comprende tutti quei servizi di supporto (manutenzione, garanzie, servizio clienti, ecc.); la terza, infine, riguarda la logistica e il canale attraverso cui il prodotto viene consegnato ai clienti (Kim & Mauborgne, 2004).

Gli autori sottolineano come, troppo spesso, le organizzazioni, nel tentativo di creare un valore innovativo, si concentrino solo sulla prima piattaforma, trascurando le altre due.

Questo atteggiamento non permette di cogliere preziose opportunità che si vengono a creare a seguito dei cambiamenti che interessano i clienti e le tecnologie. La capacità di innovare tutte le piattaforme apre la strada a ripetute innovazioni di valore che permettono all'organizzazione di stabilire e mantenere la propria curva del valore più in alto rispetto a quella dei *competitor* (Kim & Mauborgne, 2004).

Gli autori sottolineano come gli innovatori di valore, osservati nel corso dello studio, siano stati tutti dei pionieri all'interno dei rispettivi settori: essi sono stati in grado di spingere il valore offerto ai propri clienti verso nuove direzioni (Kim & Mauborgne, 2004).

Classificazione: l'innovazione di valore è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio visionario. Si concorda con tale classificazione. Gli innovatori di valore rappresentano dei veri e propri pionieri che puntano a offrire ai propri clienti un valore che non ha precedenti. Per riuscire in tale intento è indispensabile pensare fuori dagli schemi: gli innovatori di valore non sono fatti per uniformarsi ai propri *competitor* o per stare all'interno di confini ben stabiliti. Questa mentalità aperta e questa spiccata visionarietà fanno sì che gli innovatori di valore riescano ad individuare interessanti opportunità, non sono visibili a coloro che adottano un approccio strategico convenzionale.

6.7 Strategia oceano blu



Figura 69: "Strategia Oceano Rosso Vs Strategia Oceano Blu" - Fonte: Blue Ocean Strategy "What is Blue Ocean Strategy?" – adapted from Kim and Mauborgne

Anno: 2005

Ideatori: W. Chan Kim, Renee Mauborgne

Descrizione: la strategia oceano blu è stata presentata da W. Chan Kim e Renee Mauborgne all'interno della loro celebre opera *"Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant"* (2005).

Kim e Mauborgne introducono due concetti fondamentali: l'oceano rosso e l'oceano blu. Il primo denota quei settori, attualmente esistenti, in cui i confini sono ben definiti e le dinamiche competitive sono note: si tratta, pertanto, di spazi di mercato conosciuti. Il secondo indica, invece, quei settori che ancora non esistono: si tratta di spazi di mercato sconosciuti che non sono ancora stati sfruttati e in cui le regole del gioco attendono di essere definite (Kim & Mauborgne, 2005, *"Blue ocean strategy: from theory to practice"*).

All'interno degli oceani rossi le organizzazioni mirano a battere i *competitor* per riuscire ad ottenere una quota maggiore della domanda esistente. In questi spazi di mercato affollati la concorrenza è spietata e le prospettive relative ai profitti e alla crescita sono tutt'altro che rosee. Il nome oceano rosso richiama, proprio, lo spazio di mercato insanguinato a causa delle continue lotte tra *competitor* (Kim & Mauborgne, 2005, *"Blue ocean strategy: from theory to practice"*).

Il termine oceano blu, invece, richiama un ampio spazio di mercato inesplorato e ricco di potenzialità. Gli oceani blu non necessariamente vengono creati al di fuori dei confini

dei settori esistenti: la maggior parte nasce all'interno degli oceani rossi attraverso un'espansione dei confini del settore (Kim & Mauborgne, 2005, *"Blue ocean strategy: from theory to practice"*).

Gli autori, introducendo il concetto di oceano blu, non mirano a denigrare gli oceani rossi: questi ultimi continuano ad essere importanti spazi di mercato in cui l'organizzazione deve competere con successo. All'interno degli oceani rossi, tuttavia, la competizione spietata, determinata dal fatto che l'offerta supera la domanda, fa sì che sia molto complicato riuscire a mantenere delle prestazioni elevate. Si rivela necessario, pertanto, procedere contestualmente alla creazione di oceani blu che permettano di cogliere nuove opportunità di crescita e di realizzazione di profitti (Kim & Mauborgne, 2005, *"Blue ocean strategy: from theory to practice"*).

Gli autori definiscono la strategia oceano blu come una continua ricerca simultanea della differenziazione e del basso costo finalizzata alla creazione di nuovi spazi di mercato incontrastati e scevri da una concorrenza spietata. A tal proposito è opportuno sottolineare che i creatori di oceani blu, riuscendo a fare un vero e proprio salto di valore sia per i clienti che per l'organizzazione stessa, sono in grado di elevarsi ad un livello tale per cui non soffrono la concorrenza. Tale salto di valore deriva dalla capacità dei creatori di oceani blu di coniugare, da una parte, la riduzione dei costi aziendali e, dall'altra, l'incremento di valore per i clienti: in questo modo si riesce a generare valore sia per il cliente che per l'organizzazione stessa. Chiaramente, per riuscire a combinare questi due importanti aspetti è necessario che il sistema di utilità, prezzo e costo sia correttamente allineato. Ne deriva che la strategia oceano blu è molto più di una semplice innovazione, essa abbraccia l'intero sistema delle attività aziendali e si configura come una strategia sostenibile (Kim & Mauborgne, 2005, *"Blue ocean strategy: from theory to practice"*).

La strategia oceano rosso parte dal presupposto che i confini e le condizioni strutturali di un determinato settore siano date e si concentra sulla concorrenza privilegiando, quindi, il lato dell'offerta. La strategia oceano blu, invece, va oltre il semplice obiettivo di battere i *competitor*: qui lo scopo è quello di lasciarsi la concorrenza alle spalle elevandosi a un livello tale per cui non si è minacciati da nessun concorrente. Per riuscire in tale intento è indispensabile spostare la propria attenzione sul lato della domanda per capire in che modo può essere offerto ai clienti un aumento significativo di valore, ma è anche necessario possedere capacità visionarie che permettano di capire in che modo

elementi già esistenti in diversi mercati possano essere combinati all'interno di un nuovo spazio di mercato. La capacità di stimolare il lato della domanda, infatti, permette di ampliare mercati già esistenti e di crearne di nuovi (Kim & Mauborgne, 2005, "Blue ocean strategy: from theory to practice").

Gli autori presentano alcuni strumenti e *framework* utili per formulare ed implementare una strategia oceano blu (Kim & Mauborgne, 2005, "Blue ocean strategy: from theory to practice"):

- Strategy Canvas → si tratta di uno strumento di diagnosi ma, anche e soprattutto, d'azione. Esso, innanzitutto, descrive la situazione attuale che caratterizza uno spazio di mercato conosciuto: permette di capire quali sono i fattori su cui le organizzazioni attualmente competono, su quali elementi attualmente si sta investendo di più e cosa ottengono i clienti dalle offerte competitive esistenti. Graficamente tale strumento si presenta nel seguente modo: l'asse orizzontale riporta quell'insieme di fattori su cui si investe e si compete all'interno del settore; l'asse verticale, invece, individua, per ogni fattore chiave, il livello dell'offerta, ovvero cosa ricevono i clienti. È possibile, pertanto, tracciare la curva del valore di una determinata organizzazione: si tratta di una rappresentazione grafica del suo profilo strategico, ovvero della sua *performance* relativa sulla base dei fattori chiave su cui si compete all'interno del settore. *Strategy Canvas*, come anticipato, è anche e soprattutto uno strumento d'azione, in quanto spinge le organizzazioni a spostare la loro attenzione dai *competitor* alle opportunità a disposizione, mostrando come una mossa strategica oceano blu permetta di staccarsi ed elevarsi rispetto alla situazione esistente dell'oceano rosso (Kim & Mauborgne, 2005, "Blue ocean strategy: from theory to practice"; Blue Ocean Strategy "Strategy Canvas").

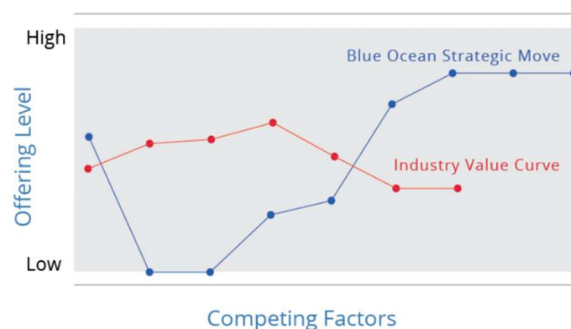


Figura 70: "Strategy Canvas" - Fonte: Blue Ocean Strategy "Strategy Canvas" – adapted from Kim and Mauborgne

- Il framework delle quattro azioni → esso si compone di quattro domande fondamentali (1. Quali dei fattori che il nostro settore dà per scontati dovrebbero essere eliminati? 2. Quali fattori dovrebbero essere ridotti ben al di sotto dello *standard* del settore? 3. Quali fattori dovrebbero essere portati ben al di sopra degli *standard* del settore? 4. Quali fattori, che non sono mai stati offerti dal settore, dovrebbero essere creati?) le cui risposte consentono all'organizzazione di individuare modi innovativi per riorganizzare gli elementi del valore dei clienti nella creazione di una nuova curva del valore. Lo scopo è quello di coniugare differenziazione e basso costo attraverso l'offerta di un'esperienza di valore completamente nuova ai clienti, mantenendo comunque bassa la struttura dei costi (Kim & Mauborgne, 2005, *"Blue ocean strategy: from theory to practice"*; *Blue Ocean Strategy "Four Actions Framework"*).

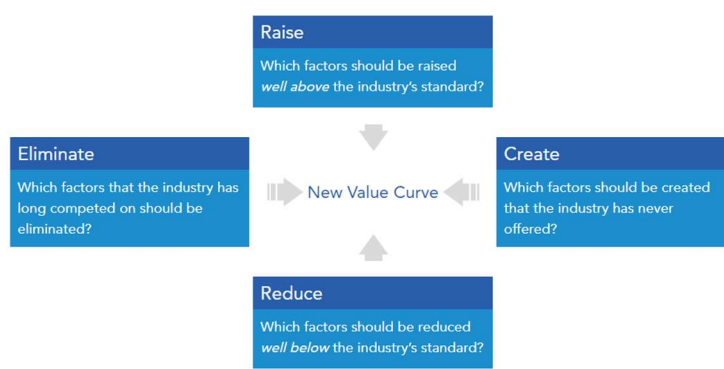


Figura 71: "Framework delle quattro azioni" - Fonte: *Blue Ocean Strategy "Four Actions Framework"* – adapted from Kim and Mauborgne

- La griglia "Eliminare-Ridurre-Aumentare-Creare" → si tratta di uno strumento che completa il quadro delle quattro azioni. La presente griglia, partendo dalle quattro domande del *framework* delle quattro azioni, spinge le organizzazioni ad agire in ciascuno dei quattro campi con l'obiettivo di creare una nuova curva del valore, necessaria per sbloccare un nuovo oceano blu (Kim & Mauborgne, 2005, *"Blue ocean strategy: from theory to practice"*; *Blue Ocean Strategy "ERRC Grid"*).

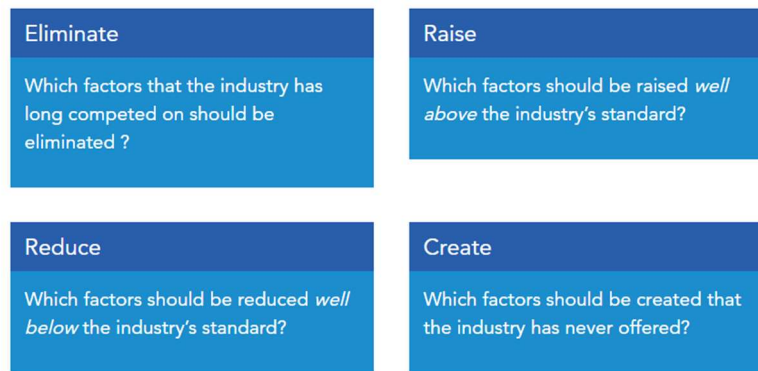


Figura 72: "Griglia "Eliminare-Ridurre-Aumentare-Creare"" - Fonte: Blue Ocean Strategy "ERRC Grid" – adapted from Kim and Mauborgne

Kim e Mauborgne sottolineano come un'efficace strategia oceano blu debba possedere tre qualità complementari: focalizzazione, divergenza e *slogan* convincente. Si tratta di tre requisiti che permettono alle organizzazioni di portare avanti con successo il processo finalizzato alla realizzazione di una svolta di valore sia per gli acquirenti che per le organizzazioni stesse. In assenza di queste tre qualità, infatti, la strategia dell'organizzazione rischia di essere confusa, costosa, indifferenziata e difficile da comunicare. Una curva del valore, per riuscire a sbloccare un oceano blu, deve essere focalizzata e differente da quelle dei *competitor*: per quanto riguarda il primo aspetto, l'organizzazione non può rivolgere le proprie attenzioni indistintamente a tutti i fattori chiave della concorrenza, in quanto ciò causerebbe una inutile dispersione di risorse e energie; la curva del valore deve, poi, differenziarsi da quella dei *competitor*, questo avviene quando si sposta il proprio *focus* sulla ricerca di nuove opportunità, piuttosto che sul confronto con i propri *competitor*. Lo *slogan* del profilo strategico, infine, deve essere chiaro e convincente (Kim & Mauborgne, 2005, "Blue ocean strategy: from theory to practice").

Gli strumenti e i *framework*, presentati dagli autori, rappresentano un supporto essenziale che accompagna le organizzazioni lungo il processo di creazione di nuovi spazi di mercato incontrastati (Kim & Mauborgne, 2005, "Blue ocean strategy: from theory to practice").

Classificazione: la strategia oceano blu è classificata all'interno della categoria relativa all'approccio visionario. Si concorda con tale classificazione. La strategia oceano blu è finalizzata alla creazione di nuovi spazi di mercato incontrastati e scevri da una concorrenza spietata: la capacità di realizzare un salto di valore sia per i clienti che per

l'organizzazione permette a quest'ultima di elevarsi rispetto ai *competitor*. Ne deriva che i creatori di oceani blu si distinguono per la loro capacità di pensare fuori dagli schemi e per la loro spiccata visionarietà che consente loro di cogliere preziose opportunità, invisibili ai più.

Capitolo VII: Strumenti strategici Creativi

7.1 Curva a “S”

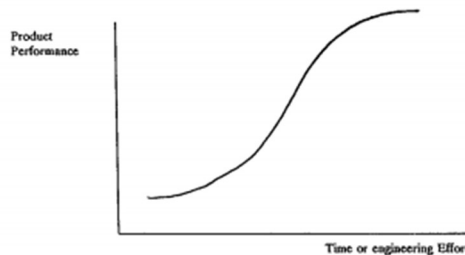


Figura 73: “La curva a “S” della tecnologia” - Fonte: Christensen C. M. (1992), p. 335

Anno: 1986

Ideatore: Richard N. Foster

Descrizione: la Curva a “S” è uno strumento strategico sviluppato da Richard N. Foster, Senior Partner e Director presso McKinsey & Company, nel 1986 all’interno del libro *“Innovation: The Attacker’s Advantage”*. L’idea alla base del suddetto libro è che gli *“Attackers”*, ovvero i nuovi entranti che cercano di “aggredire” la posizione degli *incumbent*, tentano di scombinare l’ordine delle cose attraverso l’innovazione e l’adozione di nuove tecnologie. Ne deriva che, all’interno di un determinato settore, le innovazioni più radicali sono apportate dai nuovi entranti, piuttosto che dalle organizzazioni già affermate. In particolare, Foster afferma che, alla base della perdita delle posizioni di dominio da parte delle aziende *leader* all’interno del settore, spesso vi è proprio l’incapacità di individuare tempestivamente nuove tecnologie e il fatto di limitarsi a rafforzare e perfezionare gli approcci tecnologici ormai maturi (Foster, 1986; Christensen, 1992).

Foster sottolinea l’importanza dell’innovazione, evidenziando come il successo aziendale sia correlato alle modalità attraverso cui vengono gestite le innovazioni. In particolare, Foster sostiene che in futuro le discontinuità tecnologiche saranno sempre maggiori, pertanto le organizzazioni dovranno essere in grado di gestirle nel migliore dei modi, a loro vantaggio (Foster, 1986).

Il grafico relativo alla Curva a “S” si presenta nel seguente modo: l’asse delle ascisse indica il tempo, ma anche lo sforzo ingegneristico e finanziario, mentre l’asse delle ordinate indica le *performance*. Foster afferma che, nonostante venga naturale pensare

al miglioramento tecnologico in termini temporali, esso dipende dallo sforzo ingegneristico (Foster, 1986).

La Curva a "S" illustra il processo attraverso il quale le nuove tecnologie si sviluppano e sostituiscono quelle ormai vecchie. In particolare, il processo di sviluppo di una determinata tecnologia si articola nel seguente modo: nelle prime fasi il ritmo di avanzamento delle prestazioni, ovvero il progresso, è piuttosto lento. Con il tempo, si assiste ad un decollo della tecnologia e il tasso di miglioramento tecnologico aumenta. Foster, tuttavia, segnala che, in corrispondenza della fase della maturità, la tecnologia tende ad avvicinarsi asintoticamente a un limite naturale o fisico. In questa fase si rivela necessario impiegare ulteriore tempo e sempre maggiori sforzi ingegneristici e finanziari per poter ottenere piccoli incrementi relativi al tasso di miglioramento delle prestazioni (Foster, 1986; Christensen, 1992).

Foster afferma che quando ci si trova in corrispondenza del tratto della curva che indica rendimenti crescenti rispetto allo sforzo di sviluppo tecnologico, le prestazioni delle tecnologie alternative raramente superano quelle delle tecnologie consolidate (Foster, 1986; Christensen, 1992).

La Curva a "S" suggerisce che, solo dopo che la produttività tecnologica del settore ha raggiunto il suo apice (in corrispondenza del punto di flesso della curva), la tecnologia esistente potrebbe iniziare a essere vulnerabile ad approcci tecnologici alternativi (Foster, 1986; Christensen, 1992).

A tal proposito, Foster afferma che quando la Curva a "S", relativa alla tecnologia attualmente impiegata, ha superato il suo punto di flesso, è necessario individuare nuovi approcci tecnologici che sorgono dal basso a un ritmo più produttivo e che potrebbero in futuro intersecarsi con la tecnologia attuale. L'obiettivo è quello di impiegare tempestivamente gli sforzi necessari per acquisire o sviluppare la nuova tecnologia, così da riuscire a passare ad essa quando le sue prestazioni superano le capacità della tecnologia attuale (Foster, 1986; Christensen, 1992).

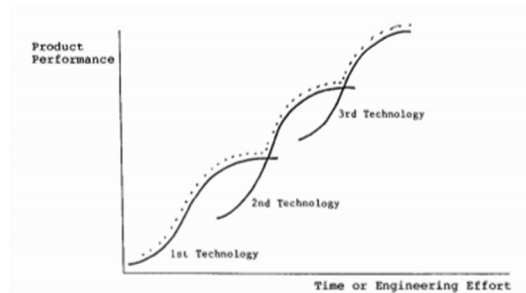


Figura 74: "La strategia della curva a S" - Fonte: Christensen C. M. (1992), p. 340

Dal punto di vista degli "Attackers", ovvero dei nuovi entranti, Foster sostiene che è fondamentale, innanzitutto, riconoscere che è presente una Curva a "S" e, successivamente, analizzare il passato e il futuro per comprendere in che modo organizzare la propria linea d'azione ed essere competitivi (Foster, 1986).

Dal punto di vista degli *incumbent*, invece, Foster suggerisce un metodo per difendersi da possibili attacchi. Si tratta dell'"aggiunta di vele alla Curva a S": tale metodo prevede di migliorare l'efficienza e/o ridurre i costi, così da disincentivare i propri clienti a rivolgersi all'offerta degli "Attackers" (Foster, 1986).

Mantenendo il punto di vista degli *incumbent*, Foster elenca alcuni errori che questi spesso commettono e che, se reiterati e non corretti in tempo, possono portarli a perdere la propria posizione all'interno del settore. Si tratta, per esempio: della convinzione che una lenta evoluzione della tecnologia sia adatta ai clienti; dell'arroganza nel credere di sapere esattamente cosa vogliono i propri clienti; della convinzione che si avrà un preavviso sufficiente quando si starà per verificare un attacco (Foster, 1986).

Riassumendo, con il presente strumento Richard Foster mira a evidenziare la relazione esistente tra lo sforzo profuso per migliorare e innovare un dato prodotto o processo e i risultati che si conseguono mediante l'investimento. In particolare, Foster individua tre fasi principali all'interno del processo di sviluppo della tecnologia: 1) lento sviluppo iniziale; 2) esplosione del progresso tecnologico e 3) graduale maturazione. Quest'ultima fase, caratterizzata da sviluppi contenuti a fronte di costi sempre più elevati, preannuncia l'incombere di una discontinuità tecnologica mediante l'avvento di una nuova tecnologia e, dunque, di una nuova Curva a "S". Graficamente la discontinuità tecnologica è rappresentata dal divario esistente tra le due Curve a "S". Il presente strumento rivela, pertanto, l'importanza di scegliere la tecnologia giusta nel momento

giusto, con un occhio attento allo sviluppo delle tecnologie attualmente impiegate e all'avvento di quelle nuove (Otto, 1987).

Classificazione: il *framework* relativo alla Curva a "S" è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio creativo. Si concorda con tale classificazione. Foster, con il presente *framework*, analizza il processo di sviluppo tecnologico all'interno del settore. Coerentemente con l'approccio creativo, la Curva a "S" presuppone un ambiente malleabile e relativamente imprevedibile in cui le organizzazioni, attraverso la l'introduzione di nuove tecnologie, hanno la possibilità di plasmare il settore. Gli *incumbent*, per non perdere la loro posizione di dominio all'interno del settore, devono individuare tempestivamente le nuove tecnologie, prima che siano gli "Attackers" a farlo.

Per l'aspetto relativo all'importanza di essere i primi a introdurre una nuova tecnologia rivoluzionaria, il *framework* relativo alla Curva a "S" può considerarsi vicino anche all'approccio visionario.

7.2 Strategia di ecosistema

| The Evolutionary Stages of a Business Ecosystem | | |
|---|---|---|
| | Cooperative Challenges | Competitive Challenges |
| Birth | Work with customers and suppliers to define the new value proposition around a seed innovation. | Protect your ideas from others who might be working toward defining similar offers. Tie up critical lead customers, key suppliers, and important channels. |
| Expansion | Bring the new offer to a large market by working with suppliers and partners to scale up supply and to achieve maximum market coverage. | Defeat alternative implementations of similar ideas. Ensure that your approach is the market standard in its class through dominating key market segments. |
| Leadership | Provide a compelling vision for the future that encourages suppliers and customers to work together to continue improving the complete offer. | Maintain strong bargaining power in relation to other players in the ecosystem, including key customers and valued suppliers. |
| Self-Renewal | Work with innovators to bring new ideas to the existing ecosystem. | Maintain high barriers to entry to prevent innovators from building alternative ecosystems. Maintain high customer switching costs in order to buy time to incorporate new ideas into your own products and services. |

Figura 75: "Le fasi evolutive di un ecosistema di business" - Fonte: Moore J. F. (1993)

Anno: 1993

Ideatore: James F. Moore

Descrizione: la Strategia di Ecosistema è stata proposta da James F. Moore all'interno dell'articolo "*Predators and Prey: A New Ecology of Competition*" pubblicato sull'Harvard Business Review nel 1993.

Moore si pone l'obiettivo di sviluppare un approccio sistemico alla strategia e, per farlo, inizia dal considerare l'organizzazione come parte di un "ecosistema di *business*" che trascende i confini del singolo settore. Più precisamente, l'ecosistema di *business*, di cui Moore parla, si caratterizza per la presenza di organizzazioni che cooperano e competono tra loro in un processo di coevoluzione: lavorano attorno ad una nuova innovazione per implementare le proprie capacità, per sviluppare nuovi prodotti, per soddisfare al meglio le esigenze dei propri clienti e per farsi trovare pronti ad incorporare il ciclo di innovazione successivo (Moore, 1993).

Moore spiega come lo sviluppo dell'ecosistema di *business* segua un percorso evolutivo che, da semplice raccolta casuale di elementi (capitale, interesse dei clienti e talento generato da una nuova innovazione) lo trasforma gradualmente in un sistema strutturato (Moore, 1993).

Il percorso evolutivo inerente all'ecosistema di *business* si articola in quattro fasi distinte: 1) nascita, 2) espansione, 3) leadership, 4) autorinnovamento oppure, se ciò non avviene, morte. Moore, tuttavia, spiega che tali fasi spesso si confondono tra loro; può accadere, infatti, che alcune peculiarità di una specifica fase emergano in un'altra.

A rimanere invariato è il processo di coevoluzione, ovvero la complessa interazione esistente tra le strategie aziendali competitive e quelle cooperative (Moore, 1993).

1. Nascita → questa prima fase prevede, innanzitutto, di identificare le esigenze dei clienti con lo scopo di sviluppare un nuovo prodotto che possa soddisfarle adeguatamente; in questa fase, inoltre, è necessario individuare la forma e la modalità migliore per fornire il prodotto al cliente. Il successo in questa prima fase, nel breve termine, è legato alla capacità di collaborare con clienti e fornitori per definire e implementare la miglior proposta di valore per il cliente (Moore, 1993). Moore precisa che, in questa prima fase, le organizzazioni che operano all'interno del processo di coevoluzione devono andare oltre la semplice soddisfazione del cliente; è necessario che emerga un *leader* in grado di dare avvio ad un processo di miglioramento rapido e continuo che permetta di avvicinare l'ecosistema di *business* ad un futuro più grandioso e roseo (Moore, 1993). Moore specifica che, nella fase di nascita dell'ecosistema di *business*, è molto importante collaborare: il *leader* ha convenienza a cooperare con i *partner* commerciali perché quest'ultimi possono aiutarlo a realizzare l'intero pacchetto di valore per i clienti; per il *leader* è altrettanto importante riuscire a collaborare con i cosiddetti "*follower*", con lo scopo di impedire che questi possano avviare eventuali collaborazioni nell'ambito di altri ecosistemi emergenti (Moore, 1993). La principale sfida competitiva di questa prima fase consiste nel proteggere il più possibile le proprie idee affinché altri non se ne appropriino, ma anche quella di stabilire legami estremamente solidi con i clienti e i fornitori chiave e con i canali ritenuti fondamentali (Moore, 1993). È possibile che alcune organizzazioni saltino questa prima fase appropriandosi del lavoro di sviluppo svolto da altre organizzazioni e, quindi, entrando direttamente nella seconda fase: quella dell'espansione. Si tratta di organizzazioni affermate che replicano idee di successo e le sviluppano all'interno di un mercato più ampio (Moore, 1993).
2. Espansione → questa seconda fase si caratterizza per l'attitudine degli ecosistemi di *business* ad espandersi per conquistare nuovi territori (Moore, 1993). Affinché la fase di espansione si realizzi sono necessarie due condizioni: 1) un'idea di *business* destinata ad essere apprezzata da un gran numero di clienti; 2) il potenziale per poter espandere la suddetta idea affinché possa

raggiungere questo ampio mercato (Moore, 1993). Questa fase si caratterizza per la tendenza delle organizzazioni consolidate a sfruttare il proprio potere (nella gestione della produzione e della distribuzione su larga scala, nel *marketing* e nelle vendite) per prevalere sugli ecosistemi di *business* più piccoli, fino a schiacciarli. Lo stesso Moore afferma che questa seconda fase tende a premiare l'espansione rapida che, dunque, va a discapito dei piccoli ecosistemi concorrenti (Moore, 1993). La sfida manageriale per eccellenza di questa seconda fase è rappresentata dal cercare di stimolare la domanda del mercato, senza che questa ecceda di troppo la capacità dell'organizzazione di soddisfarla. Oltre a tale sfida, questa fase risulta cruciale anche per riuscire a prepararsi per la conquista della *leadership* che avverrà nella fase successiva; per riuscire in tale conquista è necessario mantenere delle solide relazioni con i propri clienti e fornitori, oltre che controllare e preservare i centri fondamentali di valore e innovazione (Moore, 1993).

3. *Leadership* → il segno distintivo di questa terza fase sono le lotte per conquistare la *leadership*. Moore identifica due condizioni alla base dell'insorgere di tali lotte: 1) l'ecosistema di *business* deve caratterizzarsi per una crescita e una redditività tali da giustificare lo sforzo di combattere per cercare di conquistare la *leadership*; 2) la struttura dei componenti e dei processi che aggiungono valore al prodotto deve essere stabile. Questa stabilità incentiva i fornitori a migliorare la propria offerta e incoraggia i membri dell'ecosistema a considerare la possibilità di espandersi mediante l'acquisizione delle attività da coloro che sono più vicini nella catena del valore. Un'importante caratteristica di questa fase, inoltre, è rappresentata dal venire meno della dipendenza dell'intero ecosistema dal *leader* originale (Moore, 1993). In questa terza fase la principale sfida competitiva consiste nel cercare di acquisire e mantenere un forte potere contrattuale. Quest'ultimo deriva dall'essere l'unico, o uno dei pochi, in possesso di qualcosa di cui l'ecosistema ha bisogno ed è uno *status* che si mantiene nel tempo mediante una costante innovazione e un continuo impegno nella creazione di valore (Moore, 1993). Moore introduce la figura cruciale del contribuente ecologico centrale; si tratta di una figura indispensabile all'interno dell'ecosistema di *business*, che funge da punto di riferimento per tutti gli altri

membri. Il ruolo di contributore ecologico centrale viene consolidato attraverso l'apporto di preziosi contributi innovativi volti ad implementare le *performance* dell'ecosistema di *business* nel suo complesso. In virtù della posizione di centrale importanza ricoperta, il contributore ecologico centrale può ambire all'ottenimento di una quota maggiore del valore totale realizzato dall'ecosistema (Moore, 1993). Moore, inoltre, precisa che un importante requisito per riuscire a realizzare "profitti sani", all'interno dell'ecosistema, è quello di far in modo che qualsiasi organizzazione (*leader* o *follower* che sia) mantenga forte il proprio potere di contrattazione sulle altre organizzazioni (Moore, 1993).

4. Autorinnovamento o morte → si tratta della fase in cui gli ecosistemi di *business* maturi vengono minacciati dall'avvento di nuovi ecosistemi e innovazioni. La minaccia potrebbe essere legata anche a nuove e inaspettate condizioni ambientali, quali ad esempio: cambiamenti nelle normative governative, nuovi modelli di acquisto dei clienti o variazioni nelle condizioni macroeconomiche (Moore, 1993). In questa fase la sfida collaborativa principale consiste nel cooperare con gli innovatori per cercare di apportare nuove idee all'interno dell'ecosistema di *business* esistente. Per quanto riguarda il lato competitivo, invece, gli obiettivi sono principalmente due: puntare al mantenimento di barriere all'ingresso che impediscano agli innovatori di dare vita a ecosistemi alternativi e mantenere elevati i costi di conversione per il cliente affinché per questi ultimi diventi complicato cambiare (Moore, 1993). Se le organizzazioni non riescono a rinnovare in modo efficace l'ecosistema di *business* di riferimento, rischiano di essere soppiantate da altre organizzazioni che operano in altri ecosistemi di *business* che punteranno ad espandersi. L'autore, inoltre, afferma la necessità di incoraggiare i membri degli ecosistemi morenti a entrare in quelli più vitali, dissuadendoli dal sostenere ecosistemi ormai falliti (Moore, 1993).

Moore sembra essere profondamente convinto che la diffusione dell'approccio ecologico alla gestione sia in grado di determinare una forte accelerazione del ritmo del cambiamento. Alla base di tale convinzione vi è la constatazione che, limitando i propri orizzonti al settore tradizionalmente inteso, si finisce per perdere l'occasione di

affrontare le vere sfide e di cogliere le opportunità che l'ecosistema di *business* può offrire (Moore, 1993).

Classificazione: il framework relativo alla strategia di ecosistema è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio creativo. Si concorda con tale classificazione in quanto, coerentemente con l'essenza dell'approccio creativo, l'ecosistema di *business* vede la presenza di organizzazioni che cooperano e competono, simultaneamente, tra loro in un processo di coevoluzione finalizzato a plasmare e sviluppare l'ecosistema stesso.

7.3 Coopetizione

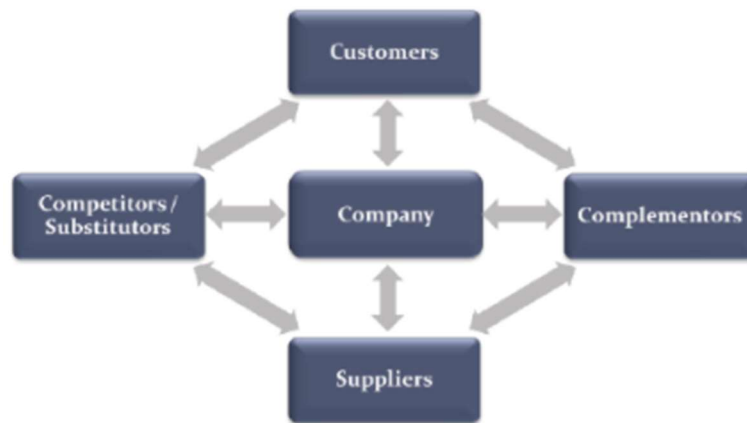


Figura 76: "Il Value Net" – Fonte: Kossyva D., Sarri K. & Georgopoulos N. (2014), p. 92 – adapted from Brandenburger & Nalebuff (1996), p.16

Anno: 1996

Ideatori: Barry J. Nalebuff, Adam M. Brandenburger

Descrizione: "coopetizione" è un neologismo coniato per indicare una strategia, orientata alla creazione di valore, che incarna la cooperazione e la competizione simultanea tra organizzazioni (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014). L'interazione dinamica tra due concetti apparentemente così distanti conduce ad un nuovo approccio alla strategia aziendale che permette di combinare i benefici derivanti da relazioni di collaborazione con quelli derivanti dalla concorrenza (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

La coopetizione si basa sulla teoria dei giochi: i due autori sostengono che la coopetizione rappresenta un gioco a somma positiva, dove il successo di un'organizzazione non implica necessariamente il fallimento degli altri *player* e in cui, attraverso le relazioni simultanee di cooperazione e competizione, i *player* coinvolti possono combinare i propri punti di forza complementari con l'obiettivo di creare sinergie che consentano di generare un valore che prima non c'era (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014).

Brandenburger, Barry J. Nalebuff definiscono la coopetizione come un insieme di relazioni inserite all'interno di una "rete di valore" (*Value Network*). Tale rete descrive le relazioni di interdipendenza che intercorrono tra l'organizzazione e quattro differenti

categorie di *player*: clienti, fornitori, *competitor* e complementari (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014).

La posizione centrale del *Value Net* è ricoperta dall'organizzazione in questione; lungo l'asse verticale sono posizionati i clienti e i fornitori che contribuiscono al processo di creazione del valore. Sull'asse orizzontale, invece, sono posti i *competitor* e i complementari: i primi vengono chiamati anche sostituti, in quanto potrebbero sostituirsi all'organizzazione in questione vendendo ai clienti di questa o acquistando dai suoi fornitori; i secondi, invece, sono quei *player* dai quali i clienti dell'organizzazione acquistano i prodotti complementari (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014).

Nalebuff e Brandenburger (1996) definiscono i complementari come l'immagine speculare dei concorrenti: i *competitor* determinano una riduzione del valore realizzato dall'organizzazione lungo l'asse verticale, in quanto la presenza di validi sostituti fa sì che i clienti tendano ad apprezzare meno un determinato prodotto e che i fornitori possano avere un'altra valida alternativa a cui vendere i propri beni; i complementari, invece, consentono di aumentare il valore lungo l'asse verticale, in quanto i clienti apprezzano di più il prodotto quando esistono beni complementari (Sodhi & Tang, 2012).

Una strategia competitiva, per essere realmente efficace, deve tenere adeguatamente in considerazione entrambi i *player* posizionati lungo l'asse orizzontale, evitando di concentrarsi unicamente sul lato dei *competitor* (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

Nalebuff e Brandenburger (1996) hanno sviluppato un *framework*, chiamato *PARTS*, che ha l'obiettivo di identificare tutti gli elementi del gioco; il nome non è altro che l'acronimo dei cinque elementi che lo compongono:

- **Players** → accertarsi che tutti i *player* siano stati inclusi e individuare altri eventuali giocatori che dovrebbero essere inseriti all'interno del *Value Network*;
- **Added Value** → analizzare cosa è in grado di apportare ciascun *player* al gioco e stabilire in che modo è possibile aumentare il proprio valore aggiunto;
- **Rules** → identificare le regole del gioco e riflettere su come queste possono essere migliorate;
- **Tactics** → analizzare le proprie tattiche, oltre a quelle adottate dagli altri *player*, e capire in che modo possono essere perfezionate;

- Scope → analizzare l'ambito in cui si svolge il gioco per cercare di capire se questo può essere ampliato.

Per Nalebuff e Brandenburger (1996) il concetto di cooPETIZIONE è piuttosto ampio: esso indica una "rete di valore" in cui due concorrenti possono diventare complementari attraverso la loro cooperazione con una terza organizzazione (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014). Ne deriva che, secondo questa definizione ampia, la cooPETIZIONE non è altro che la cooperazione tra concorrenti indiretti per la creazione di valore (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014).

A questa prima definizione, piuttosto estesa, che prevede che la parte cooperativa e quella competitiva siano distribuite tra vari attori inseriti nella catena del valore, si contrappone l'approccio più ristretto di Bengtsson e Kock (2000): essi ritengono che la cooPETIZIONE sia data dalla tendenza di due o più concorrenti diretti a cooperare con riferimento ad alcune attività e, allo stesso tempo, a competere con riferimento ad altre attività (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014).

La principale differenza tra i due approcci, pertanto, è rappresentata dal fatto che l'approccio più ristretto vede la cooPETIZIONE come un processo in cui la cooperazione e la concorrenza rappresentano due parti interrelate di una relazione cooPETITIVA (duale o di rete) che sono divise tra le attività, piuttosto che tra gli attori del gioco (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Kossyva *et al.*, 2014).

In particolare, per cooPETIZIONE diADICA si intende quella relazione tra due organizzazioni che competono e cooperano su uno o più livelli della catena del valore; mentre la cooPETIZIONE di RETE si riferisce alla situazione in cui più di due organizzazioni cooperano e competono simultaneamente su uno o più livelli della catena del valore (Dagnino & Padula, 2002; Kossyva *et al.*, 2014).

Nell'analizzare le relazioni cooPETITIVE è necessario considerare due aspetti fondamentali: la creazione di valore e l'appropriazione di valore. Il primo nasce dalle attività di cooperazione, mentre il secondo da quelle competitive. Più precisamente, la creazione di valore deriva dagli sforzi congiunti di concorrenti diretti che possiedono risorse e capacità complementari e particolarmente rilevanti; tali organizzazioni, unite da interessi e obiettivi comuni, si impegnano a collaborare con l'obiettivo di aumentare le dimensioni del mercato o di crearne di nuovi. Il valore generato dalla cooperazione tende, tuttavia, a innescare comportamenti opportunistici e individualisti: le diverse

organizzazioni coinvolte concorrono per riuscire ad appropriarsi di una quota maggiore del valore creato per scopi individuali, ovvero con lo scopo di utilizzarle per futuri vantaggi competitivi (Ritala e Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Kossyva e Georgopoulos, 2011; Kossyva *et al.*, 2014).

Le relazioni cooperative, pertanto, tendono ad essere instabili, dinamiche e caratterizzate da elevati livelli di tensione: da una parte la cooperazione consente di sfruttare interessanti opportunità e di riuscire a creare valore; dall'altra vi è il rischio che si possano instaurare possibili conflitti per l'appropriazione del valore creato (Gnyawali & Park, 2011).

Rispetto alla classica competizione, l'obiettivo che spinge le organizzazioni a intraprendere la strategia della cooperazione, non è tanto quello di eliminare i propri *competitor*, quanto quello di modificare il gioco a proprio vantaggio per esplorare e sfruttare futuri vantaggi competitivi (Kossyva *et al.*, 2014).

Classificazione: il *framework* relativo alla cooperazione è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio creativo. Si concorda con tale classificazione perché il vantaggio deriva tanto dalla collaborazione quanto dalla competizione: la cooperazione si basa sull'integrazione tra cooperazione e competizione; essa prevede che le organizzazioni, caratterizzate da interessi e obiettivi parzialmente convergenti, diano vita a delle relazioni strategiche finalizzate a creare nuovo valore (Dagnino & Padula, 2002; Kossyva *et al.*, 2014). In questo approccio si prendono in considerazione ecosistemi, più che imprese considerate singolarmente.

7.4 Innovazione aperta

Anno: 2003

Ideatore: Henry William Chesbrough

Descrizione: il concetto di “innovazione aperta” è stato sviluppato da Henry William Chesbrough all’interno del libro “*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*” (2003).

Chesbrough afferma che il contesto attuale, caratterizzato da una crescente quantità di informazioni, impone di ripensare al modo in cui le organizzazioni generano idee e le portano sul mercato. In particolare, l’autore sottolinea come non sia più possibile limitarsi a fare affidamento unicamente sulle proprie idee e come le proprie innovazioni non possano essere ridotte ad un solo percorso verso il mercato (Chesbrough, 2003, “*The Era of Open Innovation*”).

Chesbrough inizia descrivendo il tradizionale modello di innovazione, chiamato *Closed Innovation*. Il modello relativo all’innovazione chiusa è focalizzato internamente e ignora le idee e le tecnologie provenienti dall’esterno. Alla base di tale approccio vi è la convinzione che un’innovazione, per avere successo, debba essere controllata il più possibile; ne deriva che, per riuscire a innovare con successo, sia necessario agire in prima persona. L’innovazione chiusa, pertanto, abbraccia l’autosufficienza e prevede che le organizzazioni debbano generare, sviluppare, produrre, commercializzare e distribuire le proprie idee. L’innovazione chiusa ha fortemente caratterizzato le attività di ricerca e sviluppo di grandi organizzazioni per gran parte del ventesimo secolo. Per anni, infatti, le organizzazioni hanno investito pesantemente sulle attività interne di ricerca e sviluppo e hanno cercato di avvalersi degli individui più brillanti: ciò ha permesso loro di sviluppare preziose idee innovative. Per evitare che i *competitor* potessero impossessarsi delle loro idee, si è puntato sul rafforzamento dei meccanismi di tutela e protezione della proprietà intellettuale. L’autore sottolinea come si sia venuto a creare un circolo virtuoso di innovazione chiusa, in cui: il fatto di riuscire a sviluppare nuove idee prima dei *competitor* ha permesso di conseguire profitti elevati che, reinvestiti nelle attività di ricerca e sviluppo, hanno permesso di realizzare nuove importanti scoperte (Chesbrough, 2003, “*The Era of Open Innovation*”).

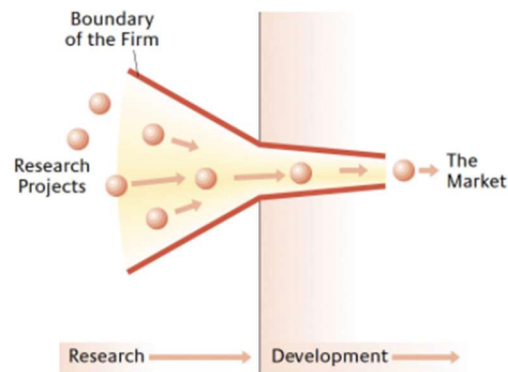


Figura 77: "Modello di innovazione chiusa" - Fonte: Chesbrough, H. W. (2003), "The Era of Open Innovation", MIT Sloan Management Review, 44(3), 35-41

Verso la fine del ventesimo secolo, tuttavia, si è assistito ad un indebolimento dell'innovazione chiusa. A minare le basi del modello tradizionale di innovazione è stato principalmente l'incremento dei cosiddetti lavoratori della conoscenza, nonché l'intensificarsi della loro mobilità; ciò ha fatto sì che le organizzazioni riuscissero a controllare e proteggere sempre meno e sempre con maggiore difficoltà le proprie idee e competenze. Un ulteriore elemento che ha causato l'indebolimento dell'innovazione chiusa è stato l'aumento della disponibilità di capitale di rischio privato: esso ha portato ad una rottura del circolo virtuoso dell'innovazione chiusa. Gli scienziati e gli ingegneri protagonisti di una nuova scoperta potrebbero avere interesse a perseguirla e commercializzarla al di fuori del contesto aziendale che l'ha finanziata, per esempio all'interno di una *startup* finanziata da capitale di rischio; l'autore sottolinea come le *startup* di successo solitamente, anziché reinvestire in nuove scoperte, puntino a individuare esternamente nuove tecnologie da commercializzare. La rottura del circolo virtuoso dell'innovazione chiusa emerge dal fatto che l'organizzazione che ha finanziato la nuova scoperta non ha ottenuto alcun profitto dall'investimento fatto e, parallelamente, la *startup* che ha conseguito i proventi non li ha reinvestiti per finanziare nuove scoperte (Chesbrough, 2003, "The Era of Open Innovation").

L'indebolimento e la crescente inadeguatezza al contesto attuale dell'innovazione chiusa hanno favorito l'emergere di un nuovo paradigma chiamato *Open Innovation*. L'innovazione aperta prevede di utilizzare strategicamente le fonti di idee sia interne che esterne e di condurre tali idee sul mercato mediante molteplici percorsi. Ne deriva che la commercializzazione non riguarda solo le idee e le innovazioni interne, ma anche quelle esterne e che la conduzione di tali idee sul mercato avviene sfruttando percorsi

sia interni che esterni; in particolare, le idee interne possono essere commercializzate ricorrendo a canali esterni alle proprie attività attuali: si pensi al ricorso a *startup* o ad accordi di licenza. L'autore, inoltre, sottolinea come l'innovazione aperta contempli anche la possibilità di generare idee al di fuori dell'organizzazione e di portarle successivamente all'interno di essa per la fase di commercializzazione. Ne deriva che il confine tra l'organizzazione e l'ambiente che la circonda diventa sempre più permeabile, facilitando lo spostamento dell'innovazione fra essi (Chesbrough, 2003, *"The Era of Open Innovation"*).

L'essenza dell'innovazione aperta, pertanto, consiste nell'aumentare il bacino di conoscenza: l'organizzazione deve acquisire conoscenza sia dalle attività di ricerca interna, sia dalle fonti esterne ad essa; tale conoscenza, poi, deve essere portata sul mercato non limitandosi ad utilizzare i percorsi interni. Ne deriva che l'organizzazione, anziché custodire gelosamente la propria proprietà intellettuale, dovrebbe aprirsi e cercare di stabilire specifici accordi (accordi di licenza, *joint venture*, ecc.) che le permettano di trarre profitto dall'uso che gli altri fanno della sua tecnologia (Chesbrough, 2003, *"The Era of Open Innovation"*).

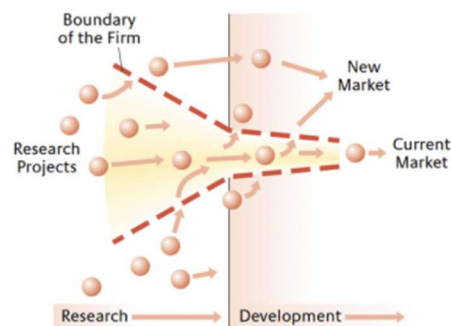


Figura 78: "Modello di innovazione aperta" - Fonte: Chesbrough, H. W. (2003), *"The Era of Open Innovation"*, MIT Sloan Management Review, 44(3), 35-41

Un aspetto molto interessante che differenzia ed eleva l'innovazione aperta rispetto a quella chiusa consiste nel fatto che la prima, nel processo di selezione delle idee, permette di riconoscere e salvare quelle idee che inizialmente appaiono non promettenti ma che successivamente si rivelano preziose. Quanto appena detto deriva dal fatto che un'organizzazione che persegue un'innovazione chiusa finisce per concentrarsi eccessivamente sugli aspetti interni, lasciandosi sfuggire questa tipologia di opportunità: parte di queste, infatti, potrebbero essere estranee alle attività attuali dell'organizzazione o potrebbero necessitare di associazioni con tecnologie esterne per

esprimere pienamente il proprio potenziale (Chesbrough, 2003, “*The Era of Open Innovation*”).

Chesbrough, infatti, sostiene che l’innovazione aperta permette di liberare il valore economico latente nelle idee e nelle tecnologie dell’organizzazione e di utilizzare le tecnologie esterne per colmare le lacune presenti nelle attività attuali della stessa (Chesbrough, 2003, “*The Era of Open Innovation*”).

Alla luce di quanto sin qui detto, l’autore sottolinea come sempre più organizzazioni abbiano provveduto a cogliere le opportunità offerte dall’innovazione aperta mediante la focalizzazione su una delle tre aree principali: 1) finanziamento dell’innovazione; 2) generazione dell’innovazione; 3) commercializzazione dell’innovazione (Chesbrough; 2003).

Classificazione: l’innovazione aperta è classificata all’interno della categoria relativa all’approccio creativo. Si concorda con tale classificazione. Il presente *framework* prevede che si venga a creare un panorama della conoscenza in cui le idee non si limitano ad essere inserite all’interno dei confini aziendali ma, anzi, abbondano anche al di fuori di essi. Le idee presenti all’esterno possono essere utilizzate e condivise mediante specifici accordi. Si viene, dunque, a creare un ecosistema della conoscenza che finisce per influenzare le possibilità che un’organizzazione ha a disposizione per innovare.

7.5 Valore condiviso

Anno: 2006

Ideatori: Michael E. Porter, Mark R. Kramer

Descrizione: il concetto di “valore condiviso” è stato sviluppato da Michael E. Porter e Mark R. Kramer all’interno dell’articolo *“Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”*, pubblicato sull’*Harvard Business Review* nel 2006.

Gli autori riflettono sulla crescente importanza attribuita alle conseguenze sociali e ambientali delle attività svolte dalle organizzazioni e sottolineano come, per quest’ultime, la Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI) sia diventata una priorità imprescindibile (Porter & Kramer, 2006).

Negli ultimi anni, la crescente attenzione verso le tematiche sociali e verso la sostenibilità ha portato alla diffusione di numerose classifiche finalizzate a valutare le organizzazioni sulla base della loro Responsabilità Sociale d’Impresa; si tratta di classifiche che tendono ad avere impatti non indifferenti sulla clientela e sugli *stakeholder* in generale. Le stesse regolamentazioni dei governi impongono una sempre maggior attenzione e responsabilizzazione delle organizzazioni sui temi socio-ambientali. Si è, inoltre, diffusa la tendenza a prendere di mira le grandi organizzazioni di successo con lo scopo di riuscire ad attirare più facilmente l’attenzione collettiva su determinati problemi, nonostante l’impatto di queste organizzazioni su tali problemi sia veramente minimo. Tutte queste pressioni esterne finiscono per imporre alle organizzazioni una maggiore attenzione nei confronti delle conseguenze delle loro attività: il fatto di avere una condotta ritenuta inaccettabile può tradursi in una serie di rischi, anche e soprattutto finanziari (Porter & Kramer, 2006).

Porter e Kramer hanno riscontrato che molte organizzazioni commettono principalmente due errori in tema di Responsabilità Sociale d’Impresa: il primo consiste nel contrapporre gli affari alla società, non comprendendo che, invece, si tratta di due aspetti interdipendenti tra loro; il secondo consiste nell’incapacità di pensare alla Responsabilità Sociale d’Impresa in un modo che sia coerente con la specifica strategia di ciascuna azienda, tendendo a privilegiare, invece, una visione generica di essa (Porter & Kramer, 2006).

Molto spesso le organizzazioni si limitano a considerare la Responsabilità Sociale d'Impresa come un costo o un vincolo, non riuscendo a cogliere il suo lato più importante: essa rappresenta una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo. Alla base di questa visione limitata vi è l'inadeguatezza degli approcci relativi alla Responsabilità Sociale d'Impresa: si tratta di approcci piuttosto frammentati e non collegati adeguatamente alla strategia aziendale (Porter & Kramer, 2006).

Si possono distinguere quattro principali approcci connessi alla Responsabilità Sociale d'Impresa (Porter & Kramer, 2006):

- Obbligo Morale → le organizzazioni hanno il dovere di fare ciò che è più giusto per la società (Porter & Kramer, 2006);
- Sostenibilità → la soddisfazione dei bisogni attuali non deve compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni (Porter & Kramer, 2006);
- Licenza di operare → le organizzazioni, per fare affari, necessitano di un permesso, sia esso tacito o esplicito, da parte dei governi, della comunità e degli altri *stakeholder* (Porter & Kramer, 2006);
- Reputazione → le iniziative connesse alla Responsabilità Sociale d'Impresa permettono di migliorare l'immagine aziendale, di rafforzare il *brand* e, addirittura, di aumentare il valore delle azioni (Porter & Kramer, 2006).

I quattro approcci, o scuole di pensiero, appena descritti presentano la medesima debolezza: essi tendono a focalizzarsi sulla tensione tra organizzazione e società, non cogliendone l'interdipendenza. A questo punto di debolezza se ne aggiunge un altro rappresentato dal fatto che, molto spesso, le iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa sono generiche e non sono collegate alla strategia e alle operazioni aziendali. Ne deriva che, raramente, gli approcci qui descritti riescono a produrre impatti sociali significativi o a rafforzare la competitività aziendale a lungo termine: la frammentazione e l'assenza di coordinamento, che caratterizzano gli sforzi inerenti alla Responsabilità Sociale d'Impresa, si traducono in una maggiore difficoltà nel riuscire a creare benefici per la società e nel sostenere, oltre che la comunità in cui le organizzazioni operano, i propri obiettivi di *business* (Porter & Kramer, 2006).

Di fronte alla crescente importanza assunta dalla Responsabilità Sociale d'Impresa, le organizzazioni inizialmente si sono limitate a dare delle risposte di forma più che di

sostanza: si è puntato su campagne mediatiche finalizzate a evidenziare le buone azioni in ambito socio-ambientale svolte dalle organizzazioni e la sensibilità sociale di quest'ultime (Porter & Kramer, 2006).

Gli autori, con il presente articolo, propongono una nuova prospettiva attraverso cui valutare il rapporto tra organizzazione e società, ovvero tra successo aziendale e benessere sociale. L'obiettivo è quello di considerare la Responsabilità Sociale d'Impresa da un punto di vista strategico, evidenziando come questa abbia tutte le carte in regola per rappresentare un'importante fonte di progresso sociale. Porter e Kramer introducono un *framework* di riferimento che permette alle organizzazioni di individuare gli effetti, positivi e negativi, che le loro azioni hanno sulla società e che consente di integrare le valutazioni sociali all'interno delle operazioni e della strategia del *core business* (Porter & Kramer, 2006).

Porter e Kramer affermano, con estrema convinzione, che le organizzazioni e la società hanno bisogno l'una dell'altra. Queste due fondamentali realtà devono essere valutate attraverso una logica di interrelazione e interdipendenza (Porter & Kramer, 2006).

Le organizzazioni di successo necessitano di una società sana: la presenza di una società che gode di buona salute è un requisito fondamentale per il successo aziendale a lungo termine. Quando una società è sana gli individui possiedono aspirazioni superiori e presentano maggiori esigenze, ciò si traduce in una domanda in espansione (Porter & Kramer, 2006).

Parallelamente, una società sana necessita di organizzazioni di successo. Quest'ultime, rappresentano un'importante fonte di creazione di ricchezza, innovazione e posti di lavoro, contribuiscono al miglioramento delle condizioni sociali e degli *standard* di vita degli individui (Porter & Kramer, 2006).

L'interdipendenza tra organizzazioni e società richiede che le decisioni aziendali e le politiche sociali debbano seguire il principio del valore condiviso. Questo principio prevede che le decisioni debbano andare a vantaggio di entrambe le parti (Porter & Kramer, 2006).

Dal lato dell'organizzazione, per rispettare questo principio, è necessario introdurre una prospettiva sociale all'interno delle strutture di base necessarie per comprendere la concorrenza e per guidare la propria strategia aziendale (Porter & Kramer, 2006). Per riuscire in tale intento, gli autori propongono un processo articolato in cinque fasi:

1. Identificare i punti di intersezione → l'interdipendenza tra organizzazioni e società emerge sotto due aspetti: il primo riguarda il modo attraverso cui l'organizzazione riesce a interferire sulla società attraverso le sue normali operazioni (collegamenti dall'interno all'esterno); il secondo, invece, riguarda il modo attraverso cui le condizioni sociali esterne influenzano l'organizzazione (collegamenti dall'esterno all'interno) (Porter & Kramer, 2006);
2. Scegliere quale tema sociale affrontare → ogni organizzazione deve selezionare le questioni che si intersecano con la propria attività specifica. Gli autori spiegano come sia possibile distinguere due tipologie di Responsabilità Sociale d'Impresa: reattiva e strategica. La prima si basa sulla necessità di essere un buon cittadino aziendale, dimostrando di sapersi assumere le responsabilità di ogni danno sociale creato dall'organizzazione; la seconda, invece, è molto più selettiva: le organizzazioni devono fare delle scelte mirate, scegliendo di impegnarsi in quelle questioni che realmente permettono di migliorare le condizioni sociali e ottenere un vantaggio competitivo. Le organizzazioni, pertanto, devono concentrarsi su quelle questioni che rappresentano un'opportunità di creare valore condiviso, ovvero un vantaggio sia per la società che per l'organizzazione stessa (Porter & Kramer, 2006);
3. Creare un'agenda sociale aziendale → la selezione delle questioni sociali da affrontare rappresenta il mezzo per poter arrivare ad un fine specifico, ovvero quello di creare un'agenda sociale aziendale. L'agenda ha l'obiettivo fondamentale di ricercare opportunità concrete che permettano di conseguire, simultaneamente, vantaggi sociali ed economici (Porter & Kramer, 2006);
4. Integrare le pratiche dall'interno all'esterno a quelle dall'esterno all'interno → gli autori individuano due strumenti cruciali per la creazione di valore economico e sociale: 1) le innovazioni pionieristiche introdotte nella catena del valore; 2) gli investimenti nel contesto competitivo finalizzati ad affrontare i vincoli sociali alla competitività. Quando questi due aspetti sono completamente integrati, la Responsabilità Sociale d'Impresa diventa una cosa unica con l'attività quotidiana dell'organizzazione (Porter & Kramer, 2006);
5. Creare una dimensione sociale alla proposta di valore → gli autori sostengono la necessità di aggiungere una dimensione sociale alla proposta di valore, con

l'obiettivo di rendere l'impatto sociale parte integrante della strategia complessiva (Porter & Kramer, 2006).

Porter e Kramer suggeriscono di vedere la creazione di valore condiviso come una sorta di attività di ricerca e sviluppo, ovvero come un investimento a lungo termine finalizzato al miglioramento della competitività futura dell'organizzazione. Le organizzazioni non possono più ignorare l'impatto che le loro azioni hanno sulla società: la Responsabilità Sociale d'Impresa deve essere vista, non più come un semplice controllo dei danni causati o come una mera campagna mediatica, bensì come un potente strumento per costruire valore condiviso (Porter & Kramer, 2006).

Classificazione: il *framework* relativo al valore condiviso è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio creativo. Si concorda con tale classificazione. Il concetto di valore condiviso sottende un'elevata interdipendenza tra competitività aziendale e benessere sociale. Le organizzazioni non possono più pensare di operare singolarmente, limitandosi a perseguire unicamente i loro interessi: devono assumersi la responsabilità dell'impatto socio-ambientale delle loro azioni e, soprattutto, devono comprendere che il rapporto con la società è ormai diventato imprescindibile. Coerentemente con quanto previsto dall'approccio creativo, il *framework* relativo al valore condiviso non si limita a considerare la singola organizzazione, bensì prende in considerazione l'intero ecosistema in cui l'organizzazione opera. Il presente *framework* sottolinea la necessità di integrare le azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno della strategia e delle operazioni *core* con lo scopo di riuscire a produrre preziosi vantaggi sia per la società che per l'organizzazione stessa.

Capitolo VIII: Strumenti strategici Rinnovatori

8.1 Reingegnerizzazione

Anno: 1990

Ideatore: Michael M. Hammer

Descrizione: la teoria relativa alla reingegnerizzazione dei processi aziendali è stata sviluppata da Michael M. Hammer all'interno dell'articolo "*Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*" pubblicato sull'Harvard Business Review nel 1990.

Il contesto all'interno del quale Hammer sviluppa la suddetta teoria è quello degli anni '90: un periodo caratterizzato da tecnologie in rapida evoluzione, da cicli di vita dei prodotti sempre più brevi e dalla necessità di mostrare estrema attenzione al cliente e alle sue esigenze. Le parole d'ordine di tale decennio, secondo l'autore, sono: innovazione, velocità, servizio e qualità (Hammer, 1990).

Hammer evidenzia come gran parte delle aziende statunitensi fosse impreparata a operare in tale contesto, in quanto continuava ad appoggiarsi su principi e regole ormai obsolete e antiquate, nonché sull'impiego di processi inadeguati al nuovo contesto che minacciavano di rendere l'organizzazione sottoperformante. Le organizzazioni statunitensi secondo Hammer avevano bisogno di cambiamenti rapidi e miglioramenti radicali (Hammer, 1990). A tal proposito Hammer sottolinea come gli investimenti nella tecnologia dell'informazione, se finalizzati alla semplice automatizzazione e meccanizzazione di processi già esistenti, tendano a produrre risultati deludenti; tali investimenti dovrebbero, infatti, essere finalizzati allo sviluppo di nuovi processi. (Hammer, 1990).

L'autore, pertanto, introduce un'importante soluzione da adottare: la reingegnerizzazione. Essa si basa sul concetto di pensiero discontinuo: si riconosce che parte delle regole finora utilizzate sono obsolete, in quanto basate su presupposti (tecnologia, persone, obiettivi organizzativi, ecc.) non più validi e si rompe con esse abbandonandole definitivamente; il passo successivo consiste nella ricerca e nella creazione di nuovi principi di progettazione che si adattino ai tempi e che si basino su "innovazione, velocità, servizio e qualità" (di cui prima si diceva). Sulla base di questi nuovi principi di progettazione vengono ridisegnati i processi aziendali (Hammer, 1990).

La reingegnerizzazione prevede di analizzare i processi aziendali fondamentali da una prospettiva interfunzionale. Per fare ciò è utile formare un gruppo di lavoro che rappresenti tutte le unità funzionali coinvolte nel processo da riprogettare e tutte le unità che dipendono da esso. Il compito del gruppo di lavoro è quello di analizzare e controllare il processo esistente con l'obiettivo di determinare quali sono i passaggi che apportano realmente valore al processo, scindendo ciò che per quest'ultimo è fondamentale da ciò che è superficiale. Un ulteriore compito del suddetto *team* è quello di individuare eventuali modalità alternative per perseguire il risultato prefissato (Hammer, 1990).

Hammer afferma che la reingegnerizzazione non prevede una pianificazione scrupolosa e non si realizza mediante piccoli passaggi graduali: si tratta di una sfida che non prevede vie di mezzo e il cui risultato può essere incerto. La reingegnerizzazione, tuttavia, per molte organizzazioni rappresenta una scelta quasi obbligata, in quanto è l'unica alternativa che consente di implementare le proprie *performance*. A supporto delle organizzazioni intente ad intraprendere la reingegnerizzazione dei propri processi aziendali, vi sono alcune regole pratiche fornite da quelle organizzazioni che hanno riprogettato con successo i propri processi (Hammer, 1990).

I principi della reingegnerizzazione:

- 1) Organizzare in base ai risultati, non in base alle attività: il primo principio prevede di progettare il lavoro dei membri dell'organizzazione intorno a un obiettivo o a un risultato, anziché attorno ad un singolo compito. Ciò fa sì che i membri dell'organizzazione eseguano tutti i passaggi del processo (Hammer, 1990);
- 2) Far eseguire il processo a coloro che utilizzano l'output del processo: il secondo principio prevede di superare il sistema, formato da dipartimenti specializzati finalizzati alla gestione di processi specializzati, in cui ciascun dipartimento svolge un solo tipo di lavoro ed è un "cliente" dei processi svolti dagli altri dipartimenti. L'obiettivo è quello di sfruttare le nuove tecnologie per riprogettare i processi in modo che gli individui che hanno bisogno del risultato di un processo possano eseguirlo da soli. Il fatto che il processo venga eseguito dagli individui più vicini ad esso fa sì che la gestione sia molto più snella e meno complicata: le relazioni e i meccanismi di controllo e di coordinamento tra chi esegue il processo e chi lo utilizza non sono più necessari (Hammer, 1990);

- 3) Far rientrare il lavoro di elaborazione delle informazioni all'interno del lavoro che produce le informazioni: il terzo principio prevede di superare la vecchia prospettiva basata sulla specializzazione secondo cui gli individui posti a livelli organizzativi inferiori non sarebbero in grado di elaborare le informazioni prodotte. Hammer evidenzia come, in virtù di ciò, molte organizzazioni abbiano istituito dipartimenti finalizzati unicamente alla raccolta e all'elaborazione delle informazioni prodotte dagli altri dipartimenti. Questo principio prevede di superare tale dicotomia mediante l'attribuzione del compito di elaborare le informazioni al medesimo dipartimento che le ha prodotte (Hammer, 1990);
- 4) Trattare le risorse geograficamente disperse come se fossero centralizzate: il quarto principio consente di ottenere sia i vantaggi legati alla centralizzazione, sia quelli legati alla decentralizzazione. In particolare, attraverso l'utilizzo di *database*, di reti di telecomunicazioni e di sistemi di elaborazione standardizzati, è possibile riuscire ad ottenere i benefici legati alla scalabilità e al coordinamento (centralizzazione), mantenendo quelli relativi alla flessibilità e al miglior servizio offerto (decentralizzazione) (Hammer, 1990);
- 5) Collegare le attività parallele invece di integrarne i risultati: il quinto principio prevede di utilizzare reti di comunicazione, *database* e altri dispositivi tecnologici per creare collegamenti tra le funzioni parallele e per coordinarle fra loro nel momento in cui le loro attività sono in corso e non dopo che sono state completate (Hammer, 1990);
- 6) Fare in modo che le decisioni e le operazioni di controllo siano incorporate all'interno del processo: tradizionalmente gli addetti allo svolgimento del lavoro si distinguono da coloro che monitorano, controllano e prendono decisioni al riguardo. Alla base di tale dicotomia vi è la convinzione che gli individui che eseguono il lavoro non abbiano il tempo, l'inclinazione, le conoscenze e le competenze adatte per monitorarlo, controllarlo e per prendere le relative decisioni. Il sesto principio supera la dicotomia tra controllo ed esecuzione, affermando che il controllo deve essere incorporato all'interno del processo e che gli stessi individui che svolgono il lavoro devono essere in grado di prendere le relative decisioni. A incentivare l'autogestione e l'autocontrollo degli individui che eseguono il lavoro vi è il supporto fornito dalla tecnologia dell'informazione:

questa permette di elaborare i dati e di fornire chiare e precise informazioni sulle quali basare le decisioni. Questo sesto principio consente di attenuare la gerarchia piramidale ottenendo una struttura organizzativa più appiattita e, dunque, anche più snella (Hammer, 1990);

- 7) Catturare le informazioni una sola volta e che sia alla fonte: Hammer sottolinea come, in passato, la necessità di raccogliere continuamente le informazioni fosse giustificata dalle difficoltà di archiviazione e trasmissione delle stesse. Quest'ultimo principio si basa sul fatto che oggi, a differenza di quanto avveniva in passato, grazie alle tecnologie sempre più performanti è possibile raccogliere una sola volta l'informazione, memorizzarla, archivarla all'interno di un *database* e trasmetterla affinché sia fruibile da tutti coloro che ne hanno bisogno (Hammer, 1990).

La reingegnerizzazione viene definita dallo stesso Hammer come *“uno sforzo enorme che impone cambiamenti in molte aree dell'organizzazione”* (Michael M. Hammer, *“Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”*, Harvard Business Review, July-August 1990). All'interno dell'articolo, infatti, si evidenzia la necessità di rimodellare in modo integrato tutto ciò che in qualche modo è associato al processo da riprogettare: l'organizzazione del lavoro, le strutture organizzative, i sistemi di gestione, ecc.

L'entità di questi cambiamenti impone la presenza di una *leadership* forte: per riuscire a portare a termine con successo la reingegnerizzazione è necessario che vi siano *manager* di alto livello disposti a mettersi in gioco e a mettere in discussione principi di progettazione e regole utilizzate fino ad allora, sapendo che ciò potrebbe causare confusione e scetticismo tra i membri dell'organizzazione (Hammer, 1990).

Hammer, infine, ribadisce l'importanza relativa alla tecnologia dell'informazione sottolineando come essa sia in grado di offrire molteplici opzioni per riorganizzare il lavoro. L'autore, tuttavia, precisa che deve essere l'immaginazione a guidare le decisioni inerenti alla tecnologia e non viceversa (Hammer, 1990).

Classificazione: il *framework* relativo alla reingegnerizzazione è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio rinnovatore. Si concorda con tale classificazione in quanto il presente *framework*, coerentemente con l'approccio rinnovatore, presuppone un ambiente ostile in cui le organizzazioni necessitano di ristabilire la propria vitalità e

competitività: la reingegnerizzazione, attraverso la rottura con le regole basate su presupposti non più validi e la conseguente definizione di nuovi principi allineati al nuovo contesto, supporta le organizzazioni nel perseguimento di questo importante obiettivo (Hammer, 1990).

8.2 Cambiamento trasformatzionale

Anno: 1991

Ideatore: Charles Handy

Descrizione: il presente *framework* fa riferimento al libro *“The Age of Unreason: Reflections of a Reluctant Capitalist”* (1991) di Charles Handy.

Handy introduce il concetto di “cambiamento discontinuo” per descrivere la radicale trasformazione che in quegli anni interessa l’economia, la tecnologia, l’istruzione e il lavoro. Handy sottolinea come queste radicali trasformazioni impongano alle organizzazioni di entrare nell’ottica di utilizzare il cambiamento a proprio vantaggio superando, dunque, i tradizionali modi di pensare e di agire. In particolare, l’autore sostiene la necessità di affrontare il cambiamento discontinuo attraverso un approccio altrettanto discontinuo e, soprattutto, radicalmente mutato rispetto a quello adottato fino ad allora. Il pensare in modo discontinuo rappresenta il presupposto indispensabile per riuscire a concepire in modo radicalmente nuovo e diverso le organizzazioni, la scuola, il lavoro e la stessa società (Handy, 1991).

Dal punto di vista delle organizzazioni, il cambiamento trasformatzionale è un approccio che mira a introdurre una profonda trasformazione nella cultura e nei processi di una determinata organizzazione con lo scopo di operare in armonia con il cambiamento.

Secondo Robert Gass (2010) il cambiamento trasformatzionale rappresenta una sorta di metamorfosi, in quanto implica una trasformazione profonda, radicale, fondamentale, irreversibile e duratura.

Il cambiamento trasformatzionale è un approccio sistemico: esso combina cambiamenti organizzativi (relativi ai sistemi, alle strutture e alle procedure) e cambiamenti sociali/culturali (relativi ai comportamenti, alle attitudini, alle aspirazioni e alla mentalità degli individui coinvolti) (Gass, 2010).

Si tratta, pertanto, di un approccio multidisciplinare che integra metodologie differenti e che, proprio per le caratteristiche di sistematicità, interdisciplinarietà e trasformazione, richiede: competenze adeguate, impegno, professionalità e abilità nel collaborare con altri individui e organizzazioni (Gass, 2010).

Una peculiarità del cambiamento trasformatzionale è quella di mutare la prospettiva attraverso cui vengono osservate le cose: tale approccio può trasformare, ciò che fino a

prima veniva visto come un ostacolo, in un'opportunità; può far sì che opposti apparentemente inconciliabili vengano considerati generatori di tensione creativa e può accelerare il manifestarsi di un cambiamento che sembrava difficile da realizzarsi o che si pensava richiedesse un lungo processo di sviluppo (Gass, 2010).

Il cambiamento trasformatore si realizza concentrandosi sul presente e su ciò che si mira a creare: pur conferendo la giusta importanza a ciò che è avvenuto nel passato e alla pianificazione del futuro, il cambiamento trasformatore privilegia l'analisi del presente e di ciò che sta accadendo ora. Si parte, pertanto, dallo studio della situazione attuale e da ciò che si intende realizzare e, sulla base di ciò, si lavora per cercare di adattare la realtà alla situazione desiderata (Gass, 2010).

Tale approccio contempla l'importanza e l'imprevedibilità che caratterizza il cambiamento e, sulla base di ciò, riconosce che la pianificazione è necessaria, ma non sufficiente: il cambiamento trasformatore opera con la consapevolezza che non tutto si può controllare e prevedere; il cambiamento è un fenomeno emergente ed è necessario operare in armonia con esso (Gass, 2010).

Il cambiamento trasformatore, per la sua componente culturale, sociale, personale e psicologica, deve essere affrontato nel modo più opportuno, ovvero mediante l'impiego di strumenti e approcci "soft". Il *Change Management* fornisce gli strumenti più adeguati ad affrontare il cambiamento trasformatore in quanto si concentra sugli aspetti sociopsicologici: gestisce i ruoli e il coinvolgimento degli individui nel processo di cambiamento.

Si può concludere, pertanto, che il cambiamento trasformatore rappresenta una metamorfosi che coinvolge l'intera organizzazione e che consente a quest'ultima di raggiungere importanti obiettivi e progressi. Tale cambiamento si caratterizza per l'estrema profondità e per l'attitudine a coinvolgere l'organizzazione nel suo complesso: la modifica non si limita alle strutture e ai processi interni, ma va oltre cercando di introdurre un profondo cambiamento nella cultura aziendale.

Classificazione: il cambiamento trasformatore è classificato all'interno dell'approccio rinnovatore. Si concorda con tale classificazione in quanto si tratta di una trasformazione profonda, radicale, fondamentale, irreversibile e duratura che ha lo scopo di ristabilire la vitalità e la competitività dell'organizzazione.

8.3 Guidare il cambiamento

Anno: 1996

Ideatore: John Paul Kotter

Descrizione: John P. Kotter, nel libro *“Leading Change”* (pubblicato per la prima volta nel 1996 e poi revisionato nel 2012), parte dagli errori che più comunemente vengono commessi nel corso del processo di cambiamento per arrivare a descrivere le otto fasi che le organizzazioni dovrebbero seguire per realizzare tale processo con successo (Kotter, 2012).

Gli sforzi di cambiamento, se adeguatamente implementati, consentono alle organizzazioni di adattarsi alle sempre più mutevoli condizioni dell’ambiente, con la conseguente possibilità di migliorare la propria posizione competitiva (Kotter, 2012).

Kotter, tuttavia, ha riscontrato che in molti casi l’implementazione di tali sforzi viene condotta in modo deludente e inefficace; in particolare, gli errori che più comunemente vengono commessi sono (Kotter, 2012):

1. Permettere che si generi troppo compiacimento all’interno dell’organizzazione;
2. Fallire nel creare una coalizione alla guida che sia sufficientemente potente;
3. Sottostimare il potere della visione;
4. Non comunicare adeguatamente la visione;
5. Lasciare che gli ostacoli blocchino la nuova visione;
6. Fallire nel creare e raggiungere traguardi a breve termine;
7. Dichiarare vittoria troppo presto;
8. Tralasciare l’importanza di ancorare saldamente i cambiamenti alla cultura aziendale.

Kotter precisa che si tratta di errori che possono essere evitati o, comunque, mitigati mediante lo sviluppo di adeguate competenze e di una forte consapevolezza che permetta di comprendere il perché l’organizzazione sia particolarmente resistente al cambiamento (Kotter, 2012). L’autore propone un processo multifase da seguire per riuscire a superare l’inerzia e per guidare il cambiamento con successo (Kotter, 2012):

1. Stabilire un senso di urgenza e di necessità di cambiamento partendo dall’analisi della situazione competitiva, dei *trend* tecnologici, della posizione di mercato e delle *performance* finanziarie (Kotter, 2012);

2. Individuare gli individui che hanno abbastanza esperienza, credibilità, *leadership*, prestigio e potere da riuscire condurre con successo il cambiamento e farli lavorare assieme all'interno di un *team* (Kotter, 2012);
3. Sviluppare una visione che guidi lo sforzo del cambiamento e predisporre una strategia che consenta di conseguire tale visione (Kotter, 2012);
4. Comunicare la visione e la strategia affinché possano essere conosciute e accettate dai membri dell'organizzazione. Questa fase, inoltre, fa sì che il *team* che guida il cambiamento possa plasmare i comportamenti dei membri dell'organizzazione (Kotter, 2012);
5. Rimuovere eventuali ostacoli, cambiare i sistemi e le strutture che minano la visione e incoraggiare la proposta di idee originali e non convenzionali (Kotter, 2012);
6. Stabilire traguardi a breve termine e premiare coloro che, attraverso il loro operato, consentono di raggiungerli (Kotter, 2012);
7. Consolidare i miglioramenti e i progressi raggiunti e promuovere l'avanzamento di ulteriori cambiamenti (Kotter, 2012);
8. Istituzionalizzare il cambiamento e ancorare i nuovi approcci alla cultura aziendale (Kotter, 2012).

Kotter, dopo aver delineato le otto fasi da seguire per guidare il cambiamento, illustra il ruolo della *leadership*, sottolineando quanto questa sia importante per guidare tale processo in modo socialmente sano ed efficace. Kotter definisce la *leadership* come quell'insieme di processi che creano le organizzazioni, in un primo momento, o che successivamente le adattano alle mutevoli circostanze dell'ambiente esterno. In particolare, le principali funzioni che la *leadership* assolve sono (Kotter, 2012):

- Stabilire la direzione → sviluppare una visione del futuro e delineare le strategie che consentono di realizzare quei cambiamenti necessari per poter raggiungere tale visione (Kotter, 2012);
- Allineare i membri dell'organizzazione → riuscire a comunicare, con le parole ma anche e soprattutto con i fatti, la direzione da seguire a tutti coloro che sono chiamati a collaborare, così da consentire la creazione di *team* e coalizioni che capiscono e condividono la visione e le strategie (Kotter, 2012);

- Motivare e ispirare → incentivare gli individui a superare le principali barriere e ostacoli al cambiamento (Kotter, 2012).

Una *leadership* efficace, pertanto, produce cambiamenti incisivi e ha il potenziale per creare cambiamenti estremamente utili; quali, per esempio: lo sviluppo di nuovi prodotti particolarmente desiderati dai clienti, oppure l'adozione di nuovi approcci inerenti ai rapporti di lavoro che consentano all'organizzazione di essere molto più competitiva (Kotter, 2012).

Kotter, mettendo a confronto *leadership* e *management*, sottolinea come sia la prima a ricoprire un ruolo centrale all'interno dei processi di cambiamento e a fare la differenza: la riuscita e il successo dei processi di trasformazione sono da attribuire, per una percentuale compresa tra il 70% e il 90%, alla *leadership* e, solo per una percentuale compresa tra 10% e il 30%, al *management* (Kotter, 2012).

L'autore, tuttavia, sottolinea come sul *management*, inteso come insieme di processi finalizzato a far sì che un sistema complesso di persone e tecnologie funzioni correttamente, sia stata posta eccessiva enfasi: la tendenza, secondo Kotter, è quella di formare ampiamente gli individui sul tema della gestione, ma di non fornire adeguati strumenti che consentano loro di approfondire il tema cruciale della *leadership* (Kotter, 2012).

La combinazione, data dalla cultura aziendale che resiste al cambiamento e dai *manager* a cui non è stato insegnato come creare e condurre il cambiamento, è letale: sotto queste condizioni gli otto errori descritti appaiono inevitabili (Kotter, 2012).

Data la complessità e la dinamicità che contraddistinguono i processi di cambiamento, è indispensabile sviluppare e consolidare la capacità di condurre e guidare il cambiamento (Kotter, 2012). Secondo Kotter, pertanto, le organizzazioni dovrebbero superare l'approccio del "*managing change*" e passare a quello incentrato sul "*leading change*".

Classificazione: il *framework* relativo al "*Leading Change*" è classificato all'interno della categoria relativa all'approccio rinnovatore. Si è d'accordo con tale classificazione perché si tratta di un *framework* che mira a ristabilire la vitalità e la competitività dell'organizzazione quando questa si trova ad operare in un ambiente ostile e con il quale è disallineata.

Parte 3^: Classificazione degli strumenti strategici e integrazione delle dimensioni della strategia all'interno della *Strategy Palette*

Capitolo IX: Classificazione degli strumenti strategici secondo gli approcci della *Strategy Palette* e secondo le dimensioni della strategia

L'analisi degli strumenti strategici, condotta nel corso della seconda parte, ha fatto emergere, nel caso di alcuni *framework*, delle variazioni rispetto alla collocazione, all'interno della *Strategy Palette*, data da Martin Reeves, Knut Haanaes e Janmejaya Sinha.

La Tabella 1 riporta gli ottantuno strumenti strategici analizzati e, per ciascuno, illustra:

- La collocazione, all'interno della *Strategy Palette*, data da Martin Reeves, Knut Haanaes e Janmejaya Sinha;
- Le eventuali variazioni proposte e motivate all'interno della presente tesi;
- Le dimensioni strategiche prevalenti.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, si considerano le dimensioni strategiche proposte da De Wit e Meyer all'interno del libro "*Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*" (2010):

- Lo scopo organizzativo rappresenta l'impulso per le attività strategiche. Esso è legato all'identità dell'organizzazione e identifica il motivo per il quale essa esiste e, in virtù di ciò, corrisponde al "why" dell'organizzazione stessa (De Wit & Meyer, 2010);
- Il contesto strategico riguarda l'insieme delle circostanze, interne (contesto strategico interno) o esterne (contesto strategico esterno) all'organizzazione, che circondano le attività strategiche. Si tratta, pertanto, del "where" della strategia, ovvero del contesto all'interno del quale il processo e il contenuto strategico vengono definiti. In particolare, il contesto strategico interno riguarda il paradosso "controllo Vs. caos" mentre, per quanto riguarda il contesto strategico esterno, il paradosso da considerare è "Conformità (adeguamento all'ambiente) Vs. Sfida (creazione di un nuovo ambiente)" (De Wit & Meyer, 2010);
- Il processo strategico denota il flusso di attività strategiche. Esso riguarda le fasi che determinano la formazione della strategia. Questa dimensione strategica si

riferisce al “*how*”, “*who*” e “*when*” della strategia: il processo strategico indica il modo in cui la strategia si forma, viene eseguita, controllata e modificata; esso, inoltre, identifica chi sono i soggetti interessati in ciascuna fase e stabilisce il momento più opportuno in cui ogni fase deve essere avviata. Il processo strategico si compone del pensiero strategico (“logica Vs. creatività”), della formazione della strategia (“strategia deliberata Vs. strategia emergente”) e del cambiamento strategico (“rivoluzione Vs. evoluzione”).

La prima fase riguarda quello che De Wit e Meyer (2010) chiamano “processo di ragionamento strategico”; si tratta dell’insieme di attività finalizzate all’individuazione del problema strategico e alla sua risoluzione. Il paradosso riferito a questa prima fase deriva dal fatto che il concepimento dell’idea strategica può avvenire in modo logico o creativo: nel primo caso si analizzano i fatti, si concepiscono delle adeguate opzioni strategiche e si valutano quest’ultime in modo formale; nel secondo caso si predilige l’intuito, l’istinto, l’impulso e, appunto, la creatività (De Wit & Meyer, 2010).

Il paradosso “strategia deliberata Vs. strategia emergente” riguarda il modo in cui si forma la strategia: si valuta se la strategia è formulata in modo deliberato e intenzionale o se, invece, emerge in risposta ai continui cambiamenti dell’ambiente (De Wit & Meyer, 2010).

La fase del cambiamento strategico, infine, prevede la realizzazione di operazioni mirate a adeguare e migliorare la configurazione interna dell’organizzazione così da riallinearla al contesto esterno. Il cambiamento strategico, pertanto, permette di rinnovare il sistema aziendale e di facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici (De Wit & Meyer, 2010);

- Il contenuto della strategia indica il risultato delle attività strategiche. Esso risponde al “*what*” della strategia illustrando qual è, o quale dovrebbe essere, la strategia per una determinata organizzazione o per le sue unità costitutive. Anche la presente dimensione strategica si basa su dei paradossi: per quanto riguarda il contenuto strategico a livello di *business* il paradosso da considerare è “mercato vs. risorse”; a livello *corporate* è “reattività vs. sinergia”; a livello di *network* è “competizione vs. collaborazione” (De Wit & Meyer, 2010).

| ANNO | STRUMENTO STRATEGICO | COLLOCAZIONE DATA DAGLI AUTORI | COLLOCAZIONE PROPOSTA ALL'INTERNO DELLA TESI | DIMENSIONI STRATEGICHE PREVALENTI |
|------|--|--------------------------------|--|-------------------------------------|
| 1958 | Matrice di Ansoff | Classico | Classico | Contenuto |
| 1959 | Organizzazione industriale | Classico | Classico | Contesto Esterno |
| 1962 | Diffusione delle innovazioni | Visionario | Visionario | Contesto Esterno |
| 1962 | Scenario planning | Classico | Classico | Contesto Esterno & Processo |
| 1962 | Strategia e struttura | Classico | Classico | Contesto Interno & Processo |
| 1965 | Gap analysis | Classico | Classico | Processo |
| 1965 | Ciclo di vita del prodotto | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Esterno |
| 1967 | PEST | Classico | Classico | Contesto Esterno |
| 1968 | Curva di esperienza | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 1969 | Analisi SWOT | Classico | Classico | Contesto Interno/Esterno & Processo |
| 1970 | Matrice BCG | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Esterno |
| 1971 | Framework strategico di Andrews | Classico | Classico | Processo |
| 1973 | Effetto regina rossa | Classico | Adattivo | Contesto Esterno |
| 1974 | PIMS (Profit Impact of Market Strategies) | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Esterno |
| 1976 | Opzioni reali | Classico | Adattivo | Contesto Esterno & Processo |
| 1976 | Regola del tre e del quattro | Classico | Classico | Contesto Esterno |
| 1978 | Strategie deliberate e strategie emergenti | Adattivo | Adattivo | Processo |
| 1979 | Cinque forze competitive | Classico | Classico | Contesto Esterno |
| 1980 | Quattro fasi della strategia | Classico | Classico | Processo |
| 1980 | Incrementalismo logico | Classico | Adattivo | Processo |
| 1981 | Matrice del vantaggio di BCG | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Esterno |
| 1982 | Le 3 "C" | Classico | Classico | Processo |
| 1982 | Le 7 "S" | Classico | Classico | Contesto Interno & Processo |
| 1982 | Strategia di diversificazione e redditività | Classico | Classico | Contenuto |
| 1982 | Strategia di nicchia | Classico | Classico | Contenuto |
| 1982 | Paradigmi tecnologici e traiettorie tecnologiche | Visionario | Visionario | Contesto Esterno |
| 1982 | TQM | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 1984 | Resource-based View | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Interno |
| 1986 | Diagramma a lisca di pesce | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 1986 | Curva a "S" | Creativo | Creativo, a tratti Visionario | Contesto Esterno |
| 1986 | Six Sigma | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 1987 | Le 5 "P" di Mintzberg | Classico | Classico | Processo |
| 1988 | Vantaggio del First-Mover | Adattivo | Adattivo, a tratti Visionario | Contenuto |
| 1988 | Competizione basata sul tempo | Adattivo | Adattivo | Contenuto |
| 1989 | Benchmarking | Classico | Classico | Contesto Esterno & Contesto Interno |
| 1989 | Competenze core | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 1990 | Diamante di Porter | Classico | Classico | Contesto Esterno |
| 1990 | Reingegnerizzazione | Rinnovatore | Rinnovatore | Contesto Interno & Processo |
| 1991 | Impegno | Classico | Classico | Contesto Interno & Processo |
| 1991 | Cambiamento trasformazionale | Rinnovatore | Rinnovatore | Contesto Interno & Processo |
| 1992 | Competizione basata sulle capacità | Classico | Classico, a tratti Adattivo | Contenuto & Contesto Interno |
| 1992 | Personalizzazione di massa | Adattivo | Adattivo | Contenuto |
| 1993 | Strategia di ecosistema | Creativo | Creativo | Contenuto |
| 1994 | Competere per il futuro | Visionario | Visionario | Contesto Esterno & Processo |
| 1994 | Ipercompetizione | Adattivo | Adattivo | Contesto Esterno |
| 1995 | Innovazione dirompente | Visionario | Visionario | Contesto Esterno & Processo |
| 1995 | Return on Quality (ROQ) | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 1995 | Migrazione del valore | Adattivo | Rinnovatore come preludio all'adozione dell'Adattivo | Contesto Esterno |
| 1996 | Orologio strategico di Bowman | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Esterno |
| 1996 | Coopetizione | Creativo | Creativo | Contenuto |
| 1996 | Guidare il cambiamento | Rinnovatore | Rinnovatore | Contesto Interno & Processo |
| 1996 | Azienda paranoica | Adattivo | Adattivo | Processo |
| 1997 | Capacità dinamiche | Adattivo | Adattivo | Contesto Interno |
| 1997 | Tripla linea di fondo | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Esterno |
| 1998 | Tre strategie generiche | Classico | Classico | Contenuto |
| 1998 | Catena del valore | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 1998 | Decostruzione della catena del valore | Classico | Creativo | Contesto Esterno & Contesto Interno |
| 1999 | Processo strategico continuo | Adattivo | Adattivo | Contesto Esterno & Processo |
| 1999 | Modello Delta | Classico | Adattivo | Contesto Esterno & Processo |
| 1999 | Strategia digitale | Adattivo | Adattivo | Contenuto |
| 1999 | Strategie dinamiche | Adattivo | Adattivo, a tratti Visionario | Processo |
| 1999 | Profit Patterns | Classico | Classico | Contesto Esterno & Processo |
| 1999 | Vantaggio temporaneo | Adattivo | Adattivo | Contenuto & Contesto Esterno |
| 2000 | Punto critico | Visionario | Visionario | Contesto Esterno |
| 2001 | Strategia come semplici regole | Adattivo | Adattivo | Contesto Esterno & Processo |
| 2002 | Fondo della piramide | Classico | Classico | Contenuto & Contesto Esterno |
| 2002 | Serie di vantaggi temporanei | Adattivo | Adattivo | Contenuto & Contesto Esterno |
| 2003 | Innovazione aperta | Creativo | Creativo | Contenuto |
| 2004 | Hardball | Classico | Classico, a tratti Adattivo | Contenuto |
| 2004 | Mappe strategiche | Classico | Classico | Processo |
| 2004 | Innovazione di valore | Visionario | Visionario | Processo |
| 2005 | Strategia oceano blu | Visionario | Visionario | Contesto Esterno & Processo |
| 2005 | Intento strategico | Classico | Rinnovatore come preludio all'adozione del Visionario/Creativo | Scopo |
| 2006 | Valore condiviso | Creativo | Creativo | Scopo |
| 2008 | Capacità distintive | Classico | Classico | Contesto Interno |
| 2009 | Innovazione del modello di business | Adattivo | Rinnovatore come preludio all'adozione del Visionario | Contesto Interno & Processo |
| 2009 | Strategia senza progettazione | Classico | Adattivo | Contesto Esterno & Processo |
| 2010 | Vantaggio adattivo | Adattivo | Adattivo | Contenuto & Contesto Esterno |
| 2011 | Strategia competitiva: opzioni e giochi | Classico | Adattivo | Contesto Esterno & Processo |
| 2013 | Strategia algoritmica | Classico | Adattivo | Contesto Esterno & Processo |
| 2013 | Vantaggio competitivo transitorio | Adattivo | Adattivo | Contenuto & Contesto Esterno |

Tabella 1: Classificazione degli strumenti strategici secondo gli approcci strategici della Strategy Palette e individuazione delle dimensioni strategiche prevalenti – Fonte: elaborazione propria

Capitolo X: Individuazione delle dimensioni della strategia prevalenti all'interno delle cinque categorie di strumenti strategici

10.1 Le cinque categorie di strumenti strategici analizzate in base alle dimensioni della strategia

Partendo da quanto riportato all'interno della Tabella 1, è possibile condurre un'analisi finalizzata a individuare quali siano le dimensioni della strategia che, a seconda della categoria di strumenti strategici considerata, prevalgono.

Si precisa che le cinque categorie di strumenti strategici qui analizzate tengono conto delle eventuali variazioni proposte all'interno della tesi. Nel considerare l'appartenenza degli strumenti strategici ai differenti approcci archetipici della *Strategy Palette*, pertanto, si considera la quarta colonna della Tabella 1.

Nel caso di strumenti collocati nella categoria relativa all'approccio strategico rinnovatore, come preludio all'adozione di uno degli altri quattro approcci, si considera l'appartenenza all'approccio strategico rinnovatore. Discorso analogo vale per gli strumenti strategici per i quali, nonostante l'appartenenza ad uno specifico approccio, è stata riconosciuta una vicinanza anche ad altri approcci: in questo caso si considera l'approccio strategico prevalente.

Si segnala inoltre che, nel determinare l'entità delle dimensioni della strategia all'interno di ciascuna categoria di strumenti strategici, qualora per un determinato strumento prevalessero due dimensioni strategiche, è stato assegnato a ciascuna dimensione un peso pari a 0,5. Un caso particolare è rappresentato dall'analisi SWOT: in questo caso è stato attribuito un peso pari a 0,5 alla dimensione "processo", mentre il restante 0,5 è stato suddiviso tra la dimensione relativa al contesto interno (0,25) e quella inerente al contesto esterno (0,25).

Ne deriva che la rilevanza di ciascuna dimensione della strategia, all'interno di una data categoria di strumenti strategici, dipende dalla quantità di strumenti che interessano quella specifica dimensione e, più precisamente, dalla somma dei pesi attribuiti alla dimensione strategica in relazione agli strumenti strategici appartenenti a ciascuna categoria.

10.1.1 Strumenti strategici Classici

| STRUMENTI STRATEGICI CLASSICI | | |
|-------------------------------|--------------|-------------|
| Dimensioni strategiche | Rilevanza | % |
| Scopo | 0,00 | 0,0% |
| Contesto Esterno | 10,25 | 25,6% |
| Contesto Interno | 11,25 | 28,1% |
| Processo | 9,00 | 22,5% |
| Contenuto | 9,50 | 23,8% |
| Totale | 40,00 | 100% |

Tabella 2: "Rilevanza delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti classici" – Fonte: elaborazione propria

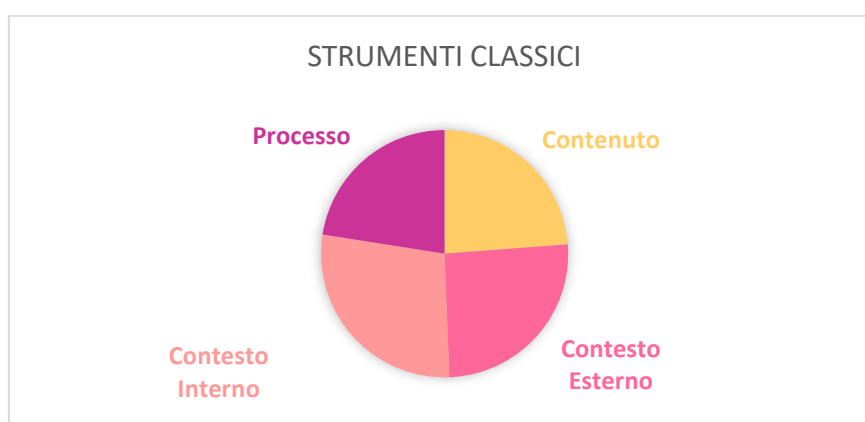


Figura 79: "Rappresentazione dell'entità delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti classici" – Fonte: elaborazione propria

La categoria relativa agli strumenti strategici classici non presenta una dimensione strategica prevalente. Escludendo la dimensione dello scopo che non è stata rilevata in nessuno strumento, le restanti quattro dimensioni strategiche, tutto considerato, si eguagliano per rilevanza.

10.1.2 Strumenti strategici Adattivi

| STRUMENTI STRATEGICI ADATTIVI | | |
|-------------------------------|--------------|-------------|
| Dimensioni strategiche | Rilevanza | % |
| Scopo | 0,00 | 0,0% |
| Contesto Esterno | 7,50 | 34,1% |
| Contesto Interno | 1,00 | 4,5% |
| Processo | 7,50 | 34,1% |
| Contenuto | 6,00 | 27,3% |
| Totale | 22,00 | 100% |

Tabella 3: "Rilevanza delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti adattivi" – Fonte: elaborazione propria

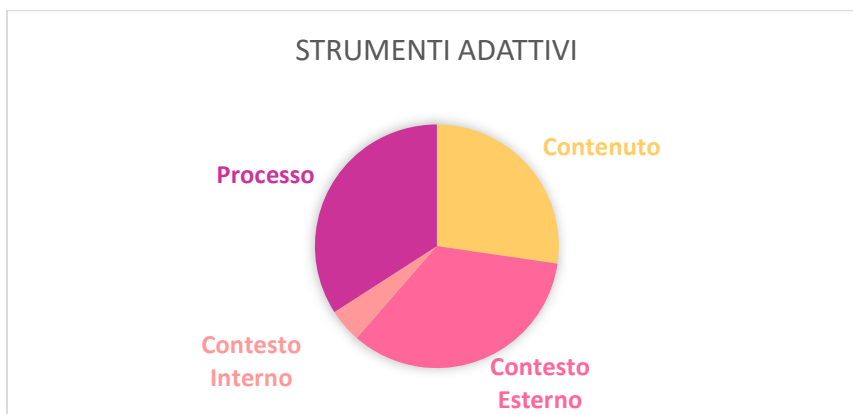


Figura 80: "Rappresentazione dell'entità delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti adattivi" –
Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda la categoria relativa agli strumenti strategici adattivi, è emersa una prevalenza delle dimensioni strategiche inerenti al contesto esterno e al processo.

Gli ambienti di *business* adattivi sono, indubbiamente, quelli in cui le organizzazioni hanno meno libertà di azione. Le organizzazioni operanti in questa tipologia di contesti, infatti, si trovano a dover fare i conti con un ambiente incerto, instabile, mutevole, imprevedibile e difficilmente malleabile. All'interno dei contesti adattivi la ricetta per il successo è rappresentata dalla capacità di cambiare sé stessi costantemente per adattarsi ai continui mutamenti del contesto in cui si opera (M. Reeves et al., 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"). Non sorprende, pertanto, che una delle dimensioni strategiche caratterizzanti la presente categoria di strumenti strategici sia, proprio, quella relativa al contesto esterno.

Come anticipato, oltre al contesto esterno, spicca anche la dimensione inerente al processo. La formazione della strategia, anziché avvenire nell'ambito di un processo strutturato, rigoroso e intenzionale, si caratterizza per l'emergere di strategie in risposta ai continui cambiamenti dell'ambiente.

10.1.3 Strumenti strategici Visionari

| STRUMENTI STRATEGICI VISIONARI | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| Dimensioni strategiche | Rilevanza | % |
| Scopo | 0,00 | 0,0% |
| Contesto Esterno | 4,50 | 64,3% |
| Contesto Interno | 0,00 | 0,0% |
| Processo | 2,50 | 35,7% |
| Contenuto | 0,00 | 0,0% |
| Totale | 7,00 | 100% |

Tabella 4: "Rilevanza delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti visionari" – Fonte: elaborazione propria

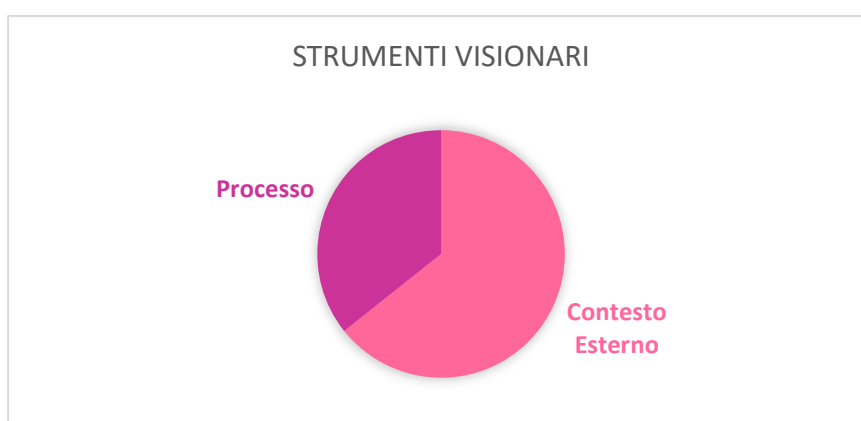


Figura 81: "Rappresentazione dell'entità delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti visionari" – Fonte: elaborazione propria

La categoria relativa agli strumenti strategici visionari si caratterizza per la prevalenza delle dimensioni strategiche inerenti al contesto esterno e al processo.

La rilevanza della dimensione strategica relativa al contesto esterno è dovuta al fatto che gran parte degli strumenti strategici visionari analizzati illustra le modalità attraverso cui nuove idee, prodotti, tecnologie e innovazioni si sviluppano e si diffondono all'interno di un determinato sistema sociale o ambiente di *business*.

Il rilievo del contesto esterno, inoltre, si spiega anche per il fatto che gli ambienti di *business* visionari, essendo prevedibili e malleabili, conferiscono alle organizzazioni che vi operano la possibilità di creare o ricreare da sole nuove realtà di mercato attraenti (M. Reeves *et al.*, 2015, "Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach").

Come anticipato, oltre al contesto esterno, spicca anche la dimensione inerente al processo. In particolare, gli strumenti visionari analizzati si concentrano sul pensiero strategico, ovvero sulla fase relativa al concepimento dell'idea strategica: quest'ultima

si caratterizza per il fatto di essere estremamente creativa e visionaria e, pertanto, non ancorata al passato (De Wit & Meyer, 2010).

10.1.4 Strumenti strategici Creativi

| STRUMENTI STRATEGICI CREATIVI | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Dimensioni strategiche | Rilevanza | % |
| Scopo | 1,00 | 16,7% |
| Contesto Esterno | 1,50 | 25,0% |
| Contesto Interno | 0,50 | 8,3% |
| Processo | 0,00 | 0,0% |
| Contenuto | 3,00 | 50,0% |
| Totale | 6,00 | 100% |

Tabella 5: “Rilevanza delle dimensioni strategiche all’interno della categoria relativa agli strumenti creativi” – Fonte: elaborazione propria



Figura 82: “Rappresentazione dell’entità delle dimensioni strategiche all’interno della categoria relativa agli strumenti creativi” – Fonte: elaborazione propria

All’interno della categoria relativa agli strumenti strategici creativi, spiccano le dimensioni della strategia inerenti al contenuto e al contesto esterno.

La maggior parte degli strumenti strategici inseriti all’interno della categoria relativa all’approccio creativo enfatizza la dimensione relativa al contenuto strategico e, più nello specifico, al contenuto strategico a livello di *network*. Quest’ultimo, incentrato sul paradosso “competizione Vs. collaborazione”, definisce quale dovrebbe essere la strategia che l’organizzazione, inserita all’interno di un ecosistema (e dunque di un *network*) dovrebbe adottare (De Wit & Meyer, 2010). Gli strumenti inseriti in questa categoria, coerentemente con l’approccio strategico creativo, considerano ecosistemi (piuttosto che singole organizzazioni) e illustrano strategie che si basano tanto sulla collaborazione quanto sulla competizione.

Come anticipato, la seconda dimensione strategica che spicca all'interno della categoria relativa agli strumenti strategici creativi è il contesto esterno. Gli ambienti di *business* creativi, essendo imprevedibili ma malleabili, consentono alle organizzazioni che vi operano di poter guidare la formazione o il rimodellamento di un intero settore durante la fase iniziale del suo sviluppo e, dunque, prima che le regole siano state scritte o riscritte (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*). La dimensione strategica relativa al contesto esterno, all'interno della presente categoria di strumenti strategici, considera la capacità delle organizzazioni di modellare l'ambiente in cui operano e di scrivere, o riscrivere, le regole del gioco a proprio vantaggio e secondo le proprie necessità (M. Reeves *et al.*, 2015, *"Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach"*).

10.1.5 Strumenti strategici Rinnovatori

| STRUMENTI STRATEGICI RINNOVATORI | | |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| Dimensioni strategiche | Rilevanza | % |
| Scopo | 1,00 | 16,7% |
| Contesto Esterno | 1,00 | 16,7% |
| Contesto Interno | 2,00 | 33,3% |
| Processo | 2,00 | 33,3% |
| Contenuto | 0,00 | 0,0% |
| Totale | 6,00 | 100% |

Tabella 6: "Rilevanza delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti rinnovatori" – Fonte: elaborazione propria

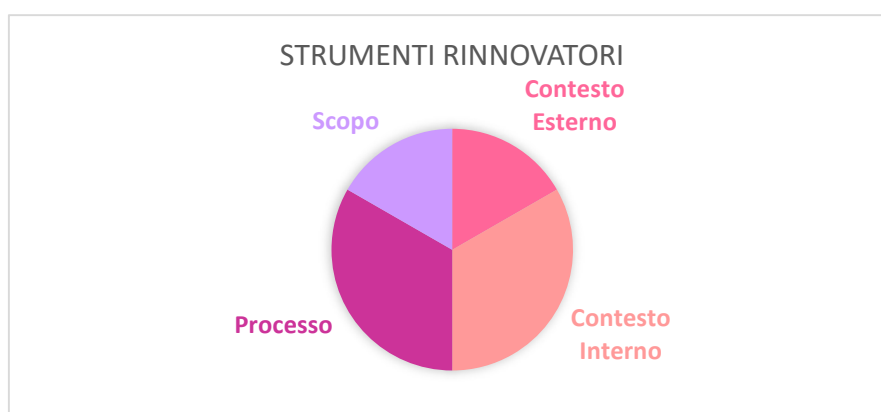


Figura 83: "Rappresentazione dell'entità delle dimensioni strategiche all'interno della categoria relativa agli strumenti rinnovatori" – Fonte: elaborazione propria

La categoria relativa agli strumenti strategici rinnovatori si caratterizza per la prevalenza delle dimensioni strategiche inerenti al processo e al contesto interno.

Gli ambienti di *business* rinnovatori si caratterizzano per l'elevata ostilità. Le organizzazioni che vi operano, se vogliono sopravvivere e successivamente prosperare, devono intraprendere un percorso di rinnovamento articolato in due fasi: sopravvivenza e orientamento alla crescita. La presenza di circostanze ostili e complesse potrebbe rendere l'attuale modo di operare inefficace e insostenibile. Emerge, pertanto, la necessità di cambiare radicalmente rotta e di riorientare il proprio *business*. Per risultare vincitrice, l'organizzazione deve agire come un restauratore: è fondamentale riconoscere le cause alla base del deterioramento dell'ambiente e agire per cercare, in primo luogo, di preservare la sopravvivenza dell'organizzazione e, successivamente, per garantire che quest'ultima possa riprendere a prosperare (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

La maggior parte degli strumenti strategici rinnovatori analizzati enfatizza le dimensioni strategiche relative al contesto interno e al processo strategico; per questa seconda dimensione, più nello specifico, si considera la fase relativa al cambiamento strategico. Quest'ultima si caratterizza per l'avvio di operazioni finalizzate all'adeguamento e al miglioramento della configurazione interna dell'organizzazione così da riallinearla al contesto esterno. Il cambiamento strategico, pertanto, è finalizzato al rinnovamento del sistema aziendale e ad un più agevole raggiungimento degli obiettivi strategici (De Wit & Meyer, 2010).

10.2 Integrazione delle dimensioni della strategia all'interno della *Strategy Palette*

Sulla base delle evidenze emerse nell'ambito dell'analisi appena condotta, si propone una versione della *Strategy Palette* in cui per ciascun approccio strategico, qui rappresentato dalla rispettiva categoria di strumenti strategici in esso collocati, vengono illustrate le diverse dimensioni strategiche in base alla loro rilevanza.

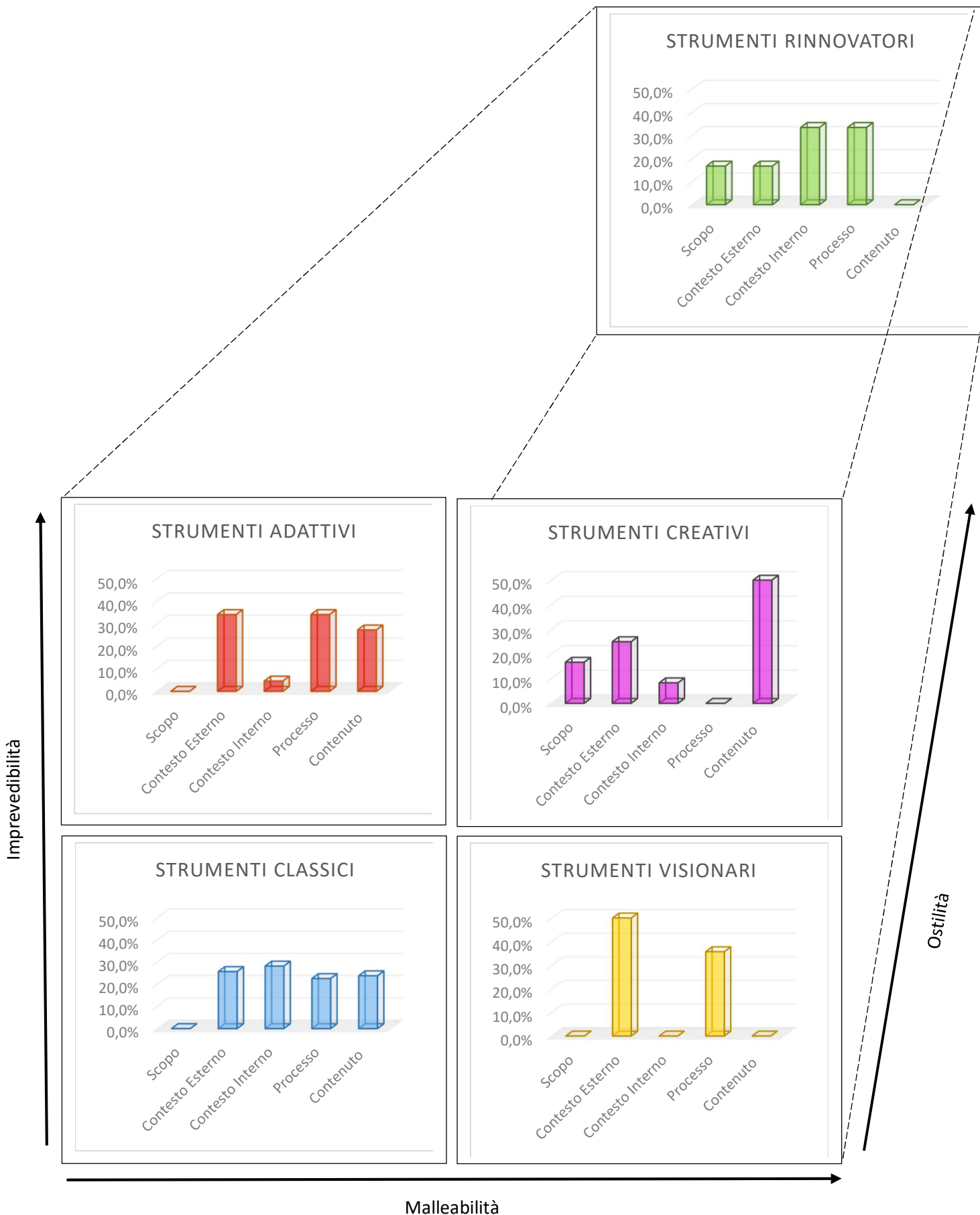


Figura 84: "Versione della Strategy Palette integrata dalle dimensioni strategiche" – Fonte: elaborazione propria

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi è partito dall'analisi della *Strategy Palette* proposta da *Boston Consulting Group* come strumento di scelta unificante per orientare e supportare le organizzazioni nella complessa attività di selezione dell'approccio strategico più adatto a ciascuna parte del proprio *business*, a seconda dello specifico ambiente che ogni parte si trova a dover affrontare. Alla base dello sviluppo della *Strategy Palette*, infatti, vi è il presupposto che sia il contesto di riferimento a determinare quale approccio risulti essere il migliore da adottare (M. Reeves *et al.*, 2015, "*Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*").

La *Strategy Palette* e i cinque distinti approcci strategici che la compongono sono stati ampiamente analizzati e approfonditi nel corso della prima parte della tesi. Tale analisi è stata propedeutica allo sviluppo delle parti successive.

La seconda parte ha ospitato ciò che si potrebbe definire un "viaggio temporale" che ha permesso di ripercorrere oltre cinquant'anni di storia della strategia aziendale attraverso l'analisi dei principali strumenti strategici sviluppati. Il "viaggio temporale", condotto attraverso gli ottantuno strumenti strategici, ha posto le basi necessarie per poter valutare, con cognizione di causa, la loro collocazione all'interno della *Strategy Palette*.

Alle valutazioni inerenti alla vicinanza dei diversi strumenti strategici ai cinque approcci archetipici della *Strategy Palette*, è seguita l'individuazione della dimensione strategica (o delle dimensioni) prevalente all'interno di ciascuno strumento considerato.

In questo modo è stato possibile giungere all'identificazione delle principali dimensioni della strategia caratterizzanti ciascuna categoria di strumenti strategici. Complessivamente, è emerso che le dimensioni strategiche prevalenti sono quelle relative al processo, al contesto esterno e al contenuto.

| STRUMENTI STRATEGICI COMPLESSIVI | | |
|----------------------------------|--------------|-------------|
| Dimensioni strategiche | Rilevanza | % |
| Scopo | 2,00 | 2,5% |
| Contesto Esterno | 24,75 | 30,6% |
| Contesto Interno | 14,75 | 18,2% |
| Processo | 21,00 | 25,9% |
| Contenuto | 18,50 | 22,8% |
| Totale | 81,00 | 100% |

Tabella 7: "Rilevanza delle dimensioni strategiche considerando il totale degli strumenti strategici" – Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda il **processo**:

- All'interno della categoria relativa agli *strumenti strategici classici*, la dimensione del processo si concentra principalmente sulla fase di formazione della strategia e, più nello specifico, sul processo di formazione della strategia in modo deliberato e intenzionale;
- La categoria relativa agli *strumenti strategici adattivi*, pur concentrandosi sulla medesima fase del processo strategico, considera la fase di formazione della strategia in modo emergente;
- All'interno della categoria relativa agli *strumenti strategici visionari*, la dimensione del processo riguarda la fase del pensiero strategico, ovvero quella in cui avviene il concepimento dell'idea strategica. Quest'ultima, coerentemente con l'approccio visionario, si caratterizza per il fatto di essere estremamente creativa, visionaria e, pertanto, non ancorata al passato;
- All'interno della categoria relativa agli *strumenti strategici rinnovatori*, la dimensione del processo si concentra sulla fase di cambiamento strategico.

Per quanto riguarda, invece, la dimensione strategica relativa al **contesto esterno**:

- Gli *strumenti strategici classici* fanno riferimento ad un contesto esterno prevedibile ma non malleabile. Il fatto che le condizioni dell'ambiente vengano considerate come date e che non siano suscettibili di modifica induce le organizzazioni a concentrarsi, innanzitutto, sull'analisi del contesto di riferimento e, successivamente, sul cercare di posizionarsi in modo ottimale nei mercati più attraenti;
- All'interno della categoria relativa agli *strumenti strategici adattivi* il contesto esterno rappresenta un fattore imprevedibile e non controllabile: le organizzazioni devono adeguarsi all'evoluzione dell'ambiente in cui operano;

- Gli *strumenti strategici visionari* fanno riferimento ad un contesto esterno prevedibile e malleabile che offre alle organizzazioni che vi operano la possibilità di creare o ricreare, da sole, una nuova realtà di mercato attraente;
- All'interno della categoria relativa agli *strumenti strategici creativi* considerano un ambiente imprevedibile e malleabile in cui, attraverso la collaborazione con altri stakeholders, è possibile guidare la formazione o il rimodellamento di un intero settore nel corso della fase iniziale del suo sviluppo e, dunque, prima che le regole siano scritte o riscritte;
- Gli *strumenti strategici rinnovatori* non enfatizzano particolarmente la dimensione relativa al contesto esterno. Essi fanno sì riferimento ad un contesto esterno ostile e complesso, tale da rendere l'attuale modo di operare inefficace e insostenibile, ma si concentrano principalmente sulle dimensioni strategiche inerenti al processo e al contesto interno.

È, infine, opportuno fare un accenno al **contenuto** che è risultato essere la dimensione della strategia prevalente all'interno della categoria relativa agli *strumenti strategici creativi*. Come anticipato, in questo caso bisogna considerare il contenuto strategico a livello di network che, essendo incentrato sul paradosso "competizione Vs. collaborazione", definisce quale dovrebbe essere la strategia che l'organizzazione, inserita all'interno di un *network*, dovrebbe adottare (De Wit & Meyer, 2010).

Si può concludere, pertanto, che il presente lavoro di tesi abbia permesso, innanzitutto, di compiere un "viaggio temporale" attraverso i principali strumenti strategici cercando, per ciascuno di essi, di coglierne gli aspetti denotanti la vicinanza ad un determinato approccio strategico della *Strategy Palette*. A questa classificazione è seguita l'individuazione delle dimensioni strategiche caratterizzanti ciascuno strumento. In questo modo è stato possibile giungere all'identificazione delle dimensioni strategiche prevalenti all'interno delle cinque categorie di strumenti strategici.

Il risultato finale è una versione della *Strategy Palette* in cui per ciascun approccio strategico, rappresentato dalla rispettiva categoria di strumenti strategici in esso collocati, vengono illustrate le diverse dimensioni strategiche in base alla loro rilevanza.

Bibliografía

- Adzobu, N. Y. A. (2014), "Testing the Andrews framework of strategy formulation and implementation: Case study of the University of Cape Coast digital library in Ghana", *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 4(2), 49-65.
- Aguilar, F. J. (1967), *Scanning the business environment*, Macmillan, New York.
- Ahmar Habib, R. M., & Yazdanifard, R. (2017). The Underlying Reasons behind Xerox's Strategic Management Failures and Possible Remedies that Could Have Been Implemented. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(8), 796-810.
- Alhaddi, H. (2015), "Triple bottom line and sustainability: A literature review", *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- Almanza, R. M. M., & Tomas, C. M. (2011), "Challenges and perspectives in using PIMS methodology to explain the success of the marketing strategy in businesses", *Contaduría y administración*, (234), 79-99.
- Andrews, K. R. (1971), *Concept of corporate strategy*, R.D. Irwin.
- Andrews, K. R. (1980), *Concept of corporate strategy – Revised Edition*, R.D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1958), "A model for diversification", *Management science*, 4(4), 392-414.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill Companies.
- Arshad, A., & Yazdanifard, R. (2017), "Investigative Synopsis of Sony Inc.'s Strategic Management Issues/Failures and How to Overcome Them", *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(9), 917-936.
- Bain, J. S. (1959), *Industrial organization*, Wiley, New York.
- Barnes, D. (Ed.). (2001), *Understanding business: processes*, Routledge, London.
- Barnett, W. P. (2008), *The red queen among organizations: How competitiveness evolves*, Princeton University Press.

- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baumol, W. J. (2004), "Red-Queen games: arms races, rule of law and market economies", *Journal of Evolutionary economics*, 14(2), 237-247.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000), "Coopetition in business Networks - to cooperate and compete simultaneously", *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *MIS quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999), "Benchmarking - best practices: an integrated approach", *Benchmarking: An International Journal*. 6(3), 254-268.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995), "Disruptive technologies: catching the wave", *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Bowman, C. (1991), "Charting Competitive Strategy", SWP 33/91.
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1996), *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996), "Inside Intel", *Harvard Business Review*, 74(6), 168-175.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2008), "Brealey, Myers, and Allen on real options", *Journal of Applied Corporate Finance*, 20(4), 58-71.
- Bruno I. (2014), "Benchmarking" In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Springer, Dordrecht.
- Camp, R. C. (1989), *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*, Asq Press.
- Casey, M. (2000), "The Tipping Point. Malcolm Gladwell. 2000", *The International Hydrographic Review*, 1(2). 77-79.
- Caves R.E. (1980), "Industrial organization, corporate strategy and structure", *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.
- Chan, E. (2013), *Algorithmic trading: winning strategies and their rationale*, John Wiley & Sons.

- Chandler A.D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass.
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015), "McKinsey 7S model", In Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons, Ltd.
- Channon, D.F., & Sammut-Bonnici, T. (2015), "Gap Analysis", In Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons, Ltd.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2003), "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- Chevalier-Roignant, B., & Trigeorgis, L. (2011), *Competitive strategy: Options and games*, MIT press.
- Chia, R. C., & Holt, R. (2009), *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*, Cambridge University Press.
- Christensen, C. M. (1992), "Exploring the limits of the technology S-curve. Part I: component technologies", *Production and operations management*, 1(4), 334-357.
- Cox, J. C., & Ross, S. A. (1976), "The valuation of options for alternative stochastic processes", *Journal of financial economics*, 3(1-2), 145-166.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May), "Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation" in *Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May* (Vol. 9).
- Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press, New York.
- Delacour, H., & Liarte, S. (2012), "The Red Queen Effect: Principle, synthesis and implications for strategy", *M@n@gement*, 15(3), 313-330.
- Deming, W. E. (1982), *Quality, productivity, and competitive position*, Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study, Cambridge, MA.

- Deming, W. E. (1986), *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study, Cambridge, MA.
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008), "The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance", *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010), *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, Cengage Learning.
- Dosi, G. (1983), "Technological paradigms and technological trajectories", *Research Policy*, 11(3), 147–62.
- Duggad, G. (2017), "Value Migration: Picking Winners in Disruptive Times", *Motilal Oswal*, disponibile a <https://www.motilaloswalgroup.com/AnalystVideo/Pdf/906027005VALUE%20MIGRATION-MOSL-20170106-SU-PG0100.pdf>
- Dunis, C. L., Laws, J., & Naïm, P. (Eds.). (2003), *Applied quantitative methods for trading and investment*, John Wiley & Sons.
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York.
- D'Aveni, R. A. (1998), "Waking up to the new era of hypercompetition", *Washington Quarterly*, 21(1), 183-195.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010), "The age of temporary advantage", *Strategic management journal*, 31(13), 1371-1385.
- Echchakoui, S. (2018), "An analytical model that links customer-perceived value and competitive strategies", *Journal of Marketing Analytics*, 6(4), 138-149.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001), "Strategy as simple rules", *Harvard business review*, 79(1), 106-119.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century*, Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J. (2004), "Enter the Triple Bottom Line" in *Triple Bottom Line: Does it All Add Up*, Routledge, 1-16.
- Ferreira, N., Kar, J., & Trigeorgis, L. (2009), "Option games: The Key to Competing in Capital-Intensive Industries", *Harvard Business Review*, 87(3), 101-107.

- Fine, C.H. (1999), *Clockspeed: Winning Industry Control In The Age Of Temporary Advantage*, Basic Books.
- Foster, R. N. (1986), *Innovation: The attacker's advantage*, Macmillan.
- Gass, R. (2010), "What is transformational change", *Framing deep change: essays on transformative social change*. Center for Transformative Change, Berkeley, California, USA, 12-14.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: the Dynamic of Strategy*, Free Press, New York.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (1997), "The four faces of mass customization", *Harvard business review*, 75(1), 91-102.
- Gladwell, M. (2000), *The tipping point: How little things can make a big difference*, Little, Brown.
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980), "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business Review*, 58(4), 154-161.
- Gluck, F., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1982), "The four phases of strategic management", *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 9-21.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011), "Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation", *Research policy*, 40(5), 650-663.
- Goel, P. (2010), "Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability", *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1), 27-42.
- Grove, A. S. (1996), *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company and career*, Currency.
- Gul, M. (2020), "Digital business strategies and competitive superiority", *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 2(1), 17-31.
- Haanaes, K., Yu, H., & Jordan, J. (2017), "Your Strategy Needs a Strategy", *Insights@IMD*, disponible a <https://www.imd.org/contentassets/3409247c17b145149c6947eff61d5c6c/iai-005-17-your-strategy-needs-a-strategy-final-29-05-17.pdf>

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994), "Competing for the future", *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 83, 148-161.
- Hammer, M. (1990), "Reengineering work: don't automate, obliterate", *Harvard business review*, 68(4), 104-112.
- Handy, C.B. (1991), *The Age of Unreason: Reflections of a Reluctant Capitalist*, Harvard Business School Press.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (1999), "The delta model: adaptive management for a changing world", *MIT sloan management review*, 40(2), 11.
- Hayes, A. (2021). Real Option. Investopedia, 23/04/2021. Disponibile a <https://www.investopedia.com/terms/r/realoption.asp>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Malden, MA.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010), "Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade", *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Henderson, B. (1968), "The experience curve", *BCG Perspectives*, 01/01/1968, disponibile a <https://www.bcg.com/it-it/publications/1968/business-unit-strategy-growth-experience-curve>
- Henderson, B. D. (1970), "The product portfolio", *BCG Perspectives*, 01/01/1970, disponibile a <https://www.bcg.com/it-it/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
- Henderson, B. (1976), "The rule of three and four", *BCG Perspectives*, 01/01/1976, disponibile a <https://www.bcg.com/it-it/publications/1976/business-unit-strategy-growth-rule-three-four>

- Holzmann, O. J., Copeland, R. M., & Hayya, J. (1975), "Income measures of conglomerate performance", *Quarterly Review of Economics and Business*, 15(3), 67-78.
- Horwath, R. (2006), "Scenario planning: no crystal ball required", *Strategic Thinking Institute*, disponibile a [https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/ST-Scenario Planning.pdf](https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/ST-Scenario%20Planning.pdf)
- Ishikawa, K. (1986), "Guide to quality control", *Asian productivity organization*, Tokyo, Japan.
- Jacobson, R. (1992), "The "Austrian" school of strategy", *Academy of management review*, 17(4), 782-807.
- Jawwad, A. K. A. (2020), "A Novel Qualitative-Quantitative Cause-and-Effect Tool for Analysis, Presentation and Decision-Support", *Industrial Engineering & Management Systems*, 19(2), 412-425.
- Kahn, H. (1962), *Thinking About the Unthinkable*, Avon Library Book.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance", *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard business review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), "The strategy map: guide to aligning intangible assets", *Strategy & leadership*, 32(5), 10-17.
- Kaufman, P. J. (2005), *The New Trading Systems and Methods*, Wiley Trading.
- Kay, J. (1993), "The Structure of Strategy", *Business Strategy Review*, 4(2), 17-37.
- Kiechel, W. (2010), *Lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*, Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2004), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, 82(7/8), 172-180.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005), "Blue ocean strategy: from theory to practice", *California management review*, 47(3), 105-121.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kissell, R. (2014), *The science of algorithmic trading and portfolio management*, Academic Press.
- Kossyva, D., & Georgopoulos, N. (2011, October), "Co-opetition strategy: fostering innovation for competitiveness and growth", in *International Conference: Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis* (pp. 20-22).
- Kossyva, D., Sarri, K., & Georgopoulos, N. (2014), "Co-opetition: A business strategy for SMEs in times of economic crisis", *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 12(1). 89-106.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, London.
- Kotter, J. P. (2012), *Leading change*, Harvard Business School Press.
- Kowalik, O. (2012), "Profit Patterns", *Product Bookshelf*. 21/02/2012, disponibile a <https://www.productbookshelf.com/2012/02/profit-patterns/>
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969), *Business policy: Text and cases*, RD Irwin.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Levitt, T. (1965), "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, 43, 81-94.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988), "First-mover advantages", *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
- Lindblom, C.E. (1959), "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009), "Business model innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game", *The Boston Consulting Group, Boston*.
- Lochridge, R. (1981), "Strategy in the 1980s," *BCG Perspectives*.

- Luftman, J., & Brier, T. (1999), "Achieving and sustaining business-IT alignment", *California management review*, 42(1), 109-122.
- Marchegiani, R. (2010), "Strategie di nicchia", *PMI.it*, 19 marzo 2010, disponibile a <https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/196915/strategie-di-nicchia.html>
- Markides, C. C. (1999), "A dynamic view of strategy", *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- McGrath, R. G. (2013), "Transient advantage", *Harvard business review*, 91(6), 62-70.
- Mekić, E., & Mekić, E. (2014), "Supports and critiques on porter's competitive strategy and competitive advantage", *Regional Economic Development*, 651-662.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979), "Patterns in strategy formation", *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86.
- Mintzberg, H. (1987), "The strategy concept I: Five Ps for strategy", *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mocciaro Li Destri, A., and Dagnino, G.B. (2005), "The Development of the Resource-based Firm Between Value Appropriation and Value Creation", *Advances in Strategic Management*, Vol.22, 153-188.
- Moldoveanu, M. C. (2013), "Algorithmic Foundations for Business Strategy", Rotman School of Management Working Paper No. 2210077.
- Montgomery, D. C., & Woodall, W. H. (2008), "An overview of six sigma", *International Statistical Review/Revue Internationale de Statistique*, 76(3), 329-346.
- Moore, J. F. (1993), "Predators and prey: a new ecology of competition", *Harvard business review*, 71(3), 75-86.

- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996), *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Co-operation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday, New York.
- Ndiaye, B. (2012), "The timing of innovation: an interpretation based on real options and game theory", *Journal of Innovation Economics Management*, (2), 219-231.
- Nielsen-Englyst, L. (2003), "Operations strategy formation: a continuous process", *Integrated Manufacturing Systems*. 14(8), 677-685.
- Nucciarelli, A. (2012), "Diversificazione, economie di (o economie di scopo)" in *Dizionario di Economia e Finanza (2012) – Treccani*, disponibile a https://www.treccani.it/enciclopedia/economie-di-diversificazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Ohmae, K. (1982), *The mind of the strategist: the art of Japanese business*, McGraw-Hill.
- Otto, E. R. (1987), "Innovation: the attacker's advantage", *Academy of Management Review*, 12(3).
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006), "From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development", *Information systems research*, 17(3), 198-227.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2010), "The "third hand": IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities", *Information systems research*, 21(3), 443-471.
- Peteraf, M. A. (1992), "Commitment: The Dynamic of Strategy", *Academy of Management Perspectives*, 6(3), 97-98.
- Peters, T. (2011), "A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model", *Tom Peters Blog*, 09/01/2011, disponibile a <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
- Pine, B. J. (1992), *Mass customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard business school press, Boston.
- Porter, M.E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard business review*, 57(2), 137-145.

- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Prahalad, C.K. & Hart S.L. (2002), "The Fortune At The Bottom Of The Pyramid", *Strategy+Business*, Issue 26.
- Pressacco, F. (2012), "Opzioni reali" in *Dizionario di Economia e Finanza (2012) – Treccani*, disponibile a https://www.treccani.it/enciclopedia/opzioni-reali_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Quinn, J. B. (1978), "Strategic change: logical incrementalism", *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- Quinn, J. B. (1980), "Strategic change: logical incrementalism", Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2009), "New bases of competitive advantage: the adaptive imperative", The Boston Consulting Group, 22/10/2009, disponibile a <https://www.bcg.com/publications/2009/business-unit-strategy-new-bases-of-competitive-advantage>
- Reeves, M., Deimler, M., Morieux, Y., Nicol, R. (2010), "Adaptive Advantage", The Boston Consulting Group, 20/01/2010, disponibile a <https://www.bcg.com/publications/2010/strategy-business-unit-adaptive-advantage>
- Reeves, M., Deimler, M., Stalk, G., & Scognamiglio, F. (2012), "BCG Classics Revisited: The Rule of Three and Four", *BCG Perspectives*, 04/12/2012, disponibile a <https://www.bcg.com/publications/2012/business-unit-strategy-the-rule-of-three-and-four-bcg-classics-revisited>

- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012), "Your strategy needs a strategy", *Harvard Business Review*, 90(9), 76-83.
- Reeves, M., Stalk, G., & Scognamiglio, F. (2013), "BCG Classics Revisited: The Experience Curve", *BCG Perspectives*, 28/05/2013, disponibile a <https://www.bcg.com/it-it/publications/2013/growth-business-unit-strategy-experience-curve-bcg-classics-revisited>
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*, Harvard Business Review Press.
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015), "Navigating the dozens of different strategy options", *Harvard Business Review*, 93(6), 1-17.
- Rhydderch, A. (2017), "Scenario Building: The 2x2 matrix Technique", *Futuribles: Prospective and Strategic Foresight Toolbox*.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009), "What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition", *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Rogers, E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, Free Press of Glencoe, New York.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Harvard University Press, Boston.
- Rumelt, R. P. (1982), "Diversification strategy and profitability", *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995), "Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable", *Journal of marketing*, 59(2), 58-70.
- Sarsby, A. (2016), *SWOT Analysis*, Spectaris Ltd.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. F. (1974), "Impact of strategic planning on profit performance", *Harvard Business Review*, 52(2), 137-145.
- Schwartz, E. (2013), "The real options approach to valuation: Challenges and opportunities", *Latin american journal of economics*, 50(2), 163-177.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011), "The triple bottom line: What is it and how does it work", *Indiana business review*, 86(1), 4-8.

- Slywotzky, A. J. (1995), *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*, Harvard Business School Press.
- Slywotzky, A. J., Morrison, D. J., Moser, T., Mundt, K. A., & Quella, J. A. (1999), "Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business", Times Books.
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2012), "Strategies and tactics of Chinese contract manufacturers and western OEMs (2001–2011)", *International Journal of Production Economics*, 146(1), 14-24.
- Song, M., Nason, R. W., & Di Benedetto, C. A. (2008), "Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation", *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-38.
- Stalk, G. (1988), "Time: The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, 66(4), 41-51.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992), "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard business review*, 70(2), 57-69.
- Stalk, G., & Lachenauer, R. (2004), "Hardball", *Harvard Business Review*, 82(4), 62-71.
- Stenius, P. (2010), "Achieving a collaborative and continuous strategy process", *Reddal*, 18/10/2010, disponibile a <http://www.reddal.com/insights/achieving-a-collaborative-and-continuous-strategy-process/>
- Stern, C. (1998), "The deconstruction of value chains", *BCG Perspectives*, 01/09/1998, disponibile a <https://www.bcg.com/publications/1998/alliances-joint-ventures-business-unit-strategy-deconstruction-of-value-chains>
- Suter, K. (2010), "Thinking About the Future: the Value of Scenario Planning", *Global Directions*, May 2010, disponibile a <http://www.global-directions.com/Articles/Business/ScenarioPlanning2.pdf>
- Tan, Y. (2014), *Performance, risk and competition in the Chinese banking industry*, Chandos Publishing.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

- Treleaven, P., Galas, M., & Lalchand, V. (2013), "Algorithmic Trading Review", *Communications of the ACM*, 56(11), 76-85.
- Veliyath, R. (1996), "Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering", *Academy of Management*, 21(1), 291-294.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980), "Structure is not organization", *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Waterman Jr, R. H. (1982), "The seven elements of strategic fit", *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 69-73.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York: Harper & Row.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999), "Organizational change and development", *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2002), "Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance", *Organization science*, 13(1), 81-105.
- Woo, C. Y. (1982), "The surprising case for low market share", *Harvard Business Review*, 60(6), 106-114.

Sitografia

Accipio: Digital Learning & Leadership

- <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1838>

ALadvisor Management Consulting

- https://www.aladvisor.com/wordpress/?page_id=52

American Society for Quality (ASQ)

- <https://asq.org/about-asq/honorary-members/deming>
- <https://asq.org/quality-resources/fishbone>
- <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
- <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/deming-points>
- <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-gets-results>

Blue Ocean Strategy

- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/#:~:text=The%20Eliminate%2DReduce%2DRaise%2D,unlocking%20a%20new%20blue%20ocean>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

Boston Consulting Group

- <https://www.bcg.com/it-it/about/our-history/growth-share-matrix>
- <https://www.bcg.com/it-it/about/our-history/time-based-competition>

Boston University School of Public Health

- <https://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/BehavioralChangeTheories/BehavioralChangeTheories4.html>

Business Strategy Hub (per immagine relativa alla Regola del Tre e del Quattro)

- <https://bstrategyhub.com/bcg-rule-of-three-and-four-become-the-market-leader-or-exit-the-market/>

B2B Frameworks (per immagine relativa alla Matrice del Vantaggio di BCG)

- <https://www.b2bframeworks.com/competitive-advantage-matrix>

Clear Point Strategy (per grafico relativo alla Gap Analysis)

- <https://www.clearpointstrategy.com/gap-analysis-template/>

Corporate Finance Institute (CFI)

- <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/diffusion-of-innovation/>
- <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>
- <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/boston-consulting-group-bcg-matrix/>
- <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>

David J. Teece: The Scholar Entrepreneur

- <https://www.davidteece.com/dynamic-capabilities>

Dictionary.com

- <https://www.dictionary.com/browse/play--hardball#:~:text=Act%20aggressively%20and%20ruthlessly%2C%20as,minimally%20softer%20ball%20of%20softball>

Finance & Accounting for Business (per grafico relativo alla Curva di Esperienza)

- <https://www.fabaccounts.com/2012/01/market-share-competitive-pie-consumption/>

Group Map

- <https://www.groupmap.com/map-templates/pest-analysis/>

Net MBA Business Knowledge Center

- <http://www.netmba.com/strategy/swot/>

Pankaj Ghemawat

- <https://ghemawat.com/books/47/Commitment>

PIMS Associates

- <https://www.pimsassociates.com/strategic-benchmarking/>

Read, Seen, Heard (per immagine relativa all'Effetto Regina Rossa)

- <https://kihm2.wordpress.com/2014/09/06/the-red-queen/>

Reference for Business

- <https://www.referenceforbusiness.com/small/Op-Qu/Profit-Impact-of-Market-Strategies-PIMS.html>

Strategic Management Insight (per immagine relativa alla Resource-Based View)

- <https://strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html>

Tom Peters

- <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>

Treccani

- https://www.treccani.it/enciclopedia/diversificazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- https://www.treccani.it/enciclopedia/nicchia_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- <https://www.treccani.it/vocabolario/nicchia/>
- <https://www.treccani.it/vocabolario/scala/>

University of Wisconsin Sustainable Management

- <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

Ringraziamenti

A conclusione del presente lavoro di tesi ritengo sia doveroso dedicare qualche pensiero alle persone che mi hanno sostenuta e che mi sono state vicine in questo fondamentale percorso di crescita.

Ringrazio l'Università Cà Foscari che, nel corso di questi cinque anni, mi ha permesso di formarmi e di crescere come persona all'interno di un ambiente estremamente stimolante e arricchente, costituito da docenti aperti al confronto e desiderosi di condividere il loro sapere e da studenti propensi alla collaborazione.

Un ringraziamento sentito va al mio relatore Carlo Bagnoli che, attraverso i suoi preziosi consigli, ha saputo guidarmi al meglio nella stesura del presente elaborato, fornendomi spunti interessanti che mi hanno permesso di ampliare i miei orizzonti di pensiero.

Sono infinitamente grata ai miei genitori per i sacrifici fatti e per l'impagabile supporto che, da sempre, mi danno. Sono certa che questo mio traguardo rappresenti per loro una fonte di immensa soddisfazione. Consapevole e grata per tutto ciò che hanno fatto per me, spero di continuare a dare loro motivi per renderli orgogliosi.

Un grazie a mio fratello Federico che mi dimostra sempre di esserci e che, nonostante la distanza, percepisco sempre vicino grazie al forte legame che ci unisce.

Un ringraziamento speciale va a Gianluca che mi supporta e mi sprona sempre nel raggiungimento dei traguardi che mi pongo e con il quale ho condiviso questo percorso di studi.

Un grazie di cuore va ai miei nonni con i quali ho la fortuna di poter condividere questo importante traguardo e che, da sempre, mi sostengono e mi guidano, con la loro estrema dolcezza e saggezza, lungo il mio percorso di vita.

Ringrazio la mia collega di corso Alessia che ha rappresentato un punto di riferimento durante l'intero percorso universitario.

Grazie di cuore a tutti voi.