



DISPENSA PER IL CORSO DI:
STRATEGIA E POLITICA AZIENDALE I

A.A. 2007/2008

PROF. CARLO BAGNOLI

INDICE

1. La metodologia MCS→MCC: obiettivo e premesse teoriche
2. La metodologia MCS→MCC: il concetto di strategia aziendale accolto
3. La metodologia MCS→MCC: il concetto di conoscenza competitiva accolto
4. La metodologia MCS→MCC: schema e processo di analisi

ALLEGATI

- A. Report benchmarking “Sacchettificio Adige”
- B. Mappa strategica “Sacchettificio Adige”

1. La metodologia MCS→MCC: obiettivo e premesse teoriche

Pochi temi possono oggi vantare una convergenza di consensi tanto ampia quanto l'opportunità/necessità che le PMI crescano in termini dimensionali soprattutto attraverso processi di aggregazione. La crescita dimensionale sembra imposta dalla velocità di cambiamento dei contesti competitivi e dalla globalizzazione in atto negli ultimi anni. Per operare con successo, si afferma, le imprese devono avere dimensioni strutturali adeguate. Ciò nonostante, per gli imprenditori del nord-est, la piccola dimensione appare ancora un elemento di forza e questo, soprattutto, per le imprese che operano in settori di nicchia. Essi ritengono poi che la crescita dimensionale più che dal "sistema Paese" (fisco penalizzante, burocrazia opprimente, rigidità dei mercati dell'energia, dei servizi professionali, ecc.) o dal cosiddetto fenomeno del "*comfort stage*" per cui è più difficile rischiare quando si ha qualcosa da perdere, sia principalmente ostacolata, nell'ordine, dall'esasperato individualismo, dall'insufficiente dotazione di capitali, dal passaggio generazionale e dalla mancanza di competenze manageriali. In una parola, da una "limitante" visione strategica di fondo che porta, *in primis*, a una scarsa attenzione ai processi di gestione della conoscenza¹.

Tale contraddizione è portata a sintesi da Brunetti per cui: "non tutte le imprese sono condannate a crescere in dimensione perché ciò dipende dal settore di appartenenza, dal suo grado di concentrazione e di internazionalizzazione. Vi saranno sempre imprese piccole, che servono mercati locali o che operano in nicchie, imprese minori che vivono in reti e in filiere, ma che godono di posizione di rilievo per il servizio che offrono o per i componenti che producono. Se non tutte le imprese sono condannate a crescere in dimensione, tutte sono costrette, se vogliono costruirsi un futuro, a crescere qualitativamente ovvero a perfezionare il loro modo di fare impresa. Questo intervento, peraltro, è propedeutico alla stessa crescita dimensionale che, essendo una discontinuità nella vita aziendale, può procurare gravi rischi"².

¹ Anche l'insufficiente dotazione di capitali è riconducibile - oltre che alle deficienze del sistema finanziario - ad una visione strategica di fondo che non ha favorito la riduzione dell'esasperato individualismo portando così ad accettare la presenza anche di soci esterni alla famiglia, la dotazione di competenze manageriali adeguate in tema di finanza aziendale nonché di un sistema contabile amministrativo "veritiero" e funzionale alla stesura di piani e programmi strategici in modo tempestivo e persuasivo. Ferraro F. (a cura di), *La questione dimensionale - Quando piccolo non è sempre brutto*, Fondazione Nord Est, n. 30, Aprile 2006.

² Brunetti G., *Perché crescere?*, *Arena di Verona*, 26 febbraio 2006.

L'opportunità/necessità della crescita quantitativa per le PMI

L'opportunità/necessità che le PMI crescano in termini dimensionali soprattutto attraverso processi di aggregazione è sostenuta, sebbene con sfumature diverse, da tutti i principali attori economico-istituzionali.

Il legislatore ha infatti predisposto un premio di concentrazione in forma di credito d'imposta su:

- le spese sostenute per studi e consulenze relative ai processi di aggregazione tra PMI (fusioni in senso stretto, fusioni per incorporazione, aggregazione su base contrattuale, costituzione di consorzi ed ogni altra forma di aggregazione che favorisca la crescita dimensionale delle imprese) (art. 9 D.L. 35/2005);
- la differenza tra il valore della produzione dell'impresa aggregata e quello delle PMI singole (art. 2 D.L. 106/ 2005).

Egli ha inoltre previsto nell'ultima Legge Finanziaria agevolazioni fiscali, contabili, amministrative e finanziarie ai distretti produttivi ridefiniti come: "... libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale" (art. 53 Legge finanziaria 2006).

D'altro canto, nell'audizione alle Commissioni Riunite Bilancio di Senato e Camera per discutere proprio il Disegno di Legge Finanziaria 2006, le associazioni di categoria artigiane (Confartigianato, CNA e Casartigiani) hanno valutato più rilevante la via della "libera aggregazione" rispetto a quella della concentrazione nel caso delle micro/piccole imprese. Hanno infatti dichiarato: "Le nostre Organizzazioni guardano con favore il rinnovato interesse sul tema dell'aggregazione di impresa che rappresenta la giusta risposta ai problemi della dimensione d'azienda del sistema economico nazionale. ... Si ritiene, infatti, che le difficoltà competitive delle piccole imprese vadano affrontate attraverso la costruzione di modelli di aggregazione in reti territoriali e funzionali, piuttosto che attraverso forme di contrasto al c.d. *nanismo* imprenditoriale italiano".

Nella medesima occasione, Luca Cordero di Montezemolo nella sua veste di Presidente di Confindustria ha similmente affermato che: "L'idea di individuare un modello di libera aggregazione delle imprese che operano in un dato contesto territoriale o funzionale per favorire condizioni di maggiore competitività è apprezzabile e va attentamente valutata per le opportunità di sviluppo che può offrire. ... La crescita dimensionale delle imprese, la loro aggregazione per filiera e la cooperazione intersettoriale rappresentano le leve adeguate ed efficaci per aumentare la competitività del sistema industriale".

Intervenendo invece al convegno "Quale Impresa per l'Italia, quale politica per l'Impresa" organizzato a Baveno Stresa il 21 marzo 2006, Carlo Sangalli nella sua duplice veste di Presidente di Confcommercio e di Unioncamere ha rivolto al governo le seguenti richieste: " - 'Chiedo' politiche - ed anche una politica per la concorrenza - che consenta a tutte le imprese di crescere. A tutte: le piccole, le medie, le grandi. - - 'Chiedo' una politica economica, che spinga il tessuto delle piccole e medie imprese all'aggregazione di distretto, di rete e di filiera".

Una volta che si è riconosciuta l'ineluttabile necessità della crescita qualitativa per le PMI - anche in quanto presupposto per permettere la tanto auspicata crescita dimensionale - emerge il problema di come definirla e, quindi, di quali siano i processi indispensabili per avviarla. Rispetto al primo problema, nelle PMI si riscontrano di solito deficit di qualità un po' a tutti i livelli partendo da quello istituzionale dove è spesso critico il rapporto impresa-famiglia per una mancata definizione delle diverse funzioni e ruoli. Molte deficienze aziendali nascono infatti da regole poco chiare di *corporate governance* le quali producono conflitti che permeano tutta l'organizzazione. Come sopra affermato, però, il problema più critico emerge a livello di visione strategica di fondo. D'altro canto, recuperando le parole di Coda: "Tutte le imprese hanno di fatto una loro impostazione strategica, vincente o perdente che sia. Non tutte però dedicano adeguate risorse imprenditoriali e direzionali allo svolgimento di una consistente attività di conduzione strategica, che è per gran parte un'attività di osservazione, riflessione, concettualizzazione, sperimentazione sviluppatasi intorno agli interrogativi cruciali riguardanti l'identità reale e desiderata dell'impresa e le azioni di più opportuna adozione per colmare il divario tra situazione effettiva e situazione voluta, ossia il cosiddetto *gap* strategico"³. E tra le ultime sicuramente si annoverano molte PMI.

Data la simbiosi spesso esistente tra l'impresa di piccole e medie dimensioni e l'imprenditore, qualsiasi considerazione sull'identità della prima non può prescindere dal riconoscimento di quella del secondo. Le capacità intuitive dell'imprenditore, i suoi valori e, soprattutto, le sue spesso inconsce convinzioni appaiono infatti stimoli fondamentali ma, nel contempo, anche i principali inibitori alla trasformazione aziendale. In questo senso, per avviare la crescita qualitativa di una PMI occorre innanzitutto stimolare l'imprenditore a ripensare alle modalità di conduzione strategica adottate portandolo a riconoscere, se del caso, che anche l'assenza di strategia è una strategia, ma forse non la migliore. Più precisamente, occorre lavorare sulle sue percezioni di quali siano: le sfide imprenditoriali vitali o meno da affrontare - si pensi all'imperativo della crescita dimensionale -, le risorse e competenze necessarie o meno per vincerle - si pensi alla presenza di manager -, le strutture e i sistemi direzionali indispensabili o meno per sfruttare le ultime efficacemente - si pensi alla presenza di strumenti di ICT -, e così via.

³ Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, 1988 (p. 58).

Si è inoltre affermato che la “limitante” visione strategica di fondo spesso qualificante il governo delle PMI porta, innanzitutto, a una scarsa attenzione ai processi di gestione della conoscenza aziendale. La continua interazione fisica con i fornitori, i concorrenti e i clienti attuali e potenziali - resa possibile dalla loro contiguità geografica -, ha finora permesso alle PMI di acquisire le conoscenze necessarie per adattarsi ai mutamenti del contesto competitivo e di esternalizzare le conoscenze possedute - quelle che qualificano le competenze aziendali - in maniera efficace per “ricucirsi” un ruolo nella filiera produttiva. Essa ha inoltre permesso la costruzione di relazioni di fiducia - evocativa è l'espressione “per fare affari bisogna prima guardarsi in faccia” - anche rispetto a soggetti diversi da quelli sopra citati quali, *in primis*, gli istituti di credito. In sintesi, la continua interazione fisica tra i diversi attori ha finora facilitato la circolazione della conoscenza così come la costruzione di meccanismi di regolazione dei rapporti basati sulla fiducia, permettendo alle PMI di integrarsi secondo diverse modalità quali quelle distrettuali e, più in generale, di partecipare ai processi d'innovazione. Essa sta però anche generando fenomeni negativi di *lock-in* per l'incapacità del solo “collante geografico” di sostenere traiettorie evolutive di successo, esponendo le imprese a rischi crescenti di emarginazione o, addirittura, espulsione dal mercato.

Le PMI devono quindi ripensare alle loro strategie aziendali per tentare di sopravvivere all'interno di un contesto competitivo locale, ma allo stesso tempo globale. Esse devono, *in primis*, ripensare alle loro strategie di gestione della conoscenza aziendale per creare: di nuovo le condizioni per l'efficace acquisizione ed esternalizzazione della conoscenza, formazione di relazioni di fiducia e, alla fine, integrazione delle catene del valore; ed *ex novo* le condizioni per l'efficace condivisione e generazione della conoscenza evitando, ad esempio, che quella critica sia detenuta dal solo imprenditore o che quella prodotta dai centri di ricerca, anche locali, non sia neppure presa in considerazione. Alla fine, questa prospettiva pone alla base del vantaggio competitivo la dotazione e lo sviluppo di conoscenze uniche, non facilmente imitabili e trasferibili definite “conoscenze competitive”, e considera implicitamente l'impresa - anche quelle di piccole e medie dimensioni - un sistema di conoscenze distribuite⁴.

⁴ Olivotto L. (a cura di), *Competitive Knowledge Management in SMEs*, Forum, 2005.

Questa è la prospettiva accolta all'interno del presente lavoro che si pone l'obiettivo di sviluppare una metodologia di analisi (MCS→MCC) funzionale a supportare la crescita qualitativa delle PMI, innanzitutto a livello di "conoscenza competitiva". Più precisamente, l'obiettivo del presente lavoro è sintetizzabile nei termini seguenti:

“supportare lo sviluppo di un processo d'analisi che permetta ad un imprenditore artigiano di misurare qualitativamente e quindi valutare la coerenza e l'innovatività delle proprie scelte strategiche comparandole con quelle di imprese simili al fine di favorire il miglioramento della conoscenza competitiva e quindi lo sviluppo di programmi di innovazione strategica”.

Tale metodologia di analisi dovrebbe costituire un pezzo importante - forse nelle PMI il più importante - dei sistemi di controllo direzionali intesi come: "... sistemi e procedure formalizzate che usano l'informazione per mantenere o alterare i *pattern* che caratterizzano le attività organizzative"⁵. Le premesse teoriche su cui il processo di analisi si fonda sono così riassunte in figura 1.

Figura 1- prima riga:

- l'impresa è un *sistema complesso aperto* in quanto costituita da molti elementi di varia e variabile natura (imprenditore, dipendenti, impianti, ecc.) in costante relazione tra loro e con l'ambiente circostante (clienti, fornitori, finanziatori, ecc.);
- è quindi impossibile coglierne in modo obiettivo il funzionamento: non esiste una realtà obiettiva, ma solo una *realtà costruita in base alle percezioni dell'osservatore*, ai suoi modelli mentali;
- nel caso delle imprese artigiane l'osservatore più importante è l'imprenditore che si qualifica perciò come un *insieme di spesso inconsce convinzioni* che di sovente inibiscono il cambiamento strategico.

La metodologia ha come obiettivo favorire la presa di coscienza da parte dell'imprenditore dell'identità aziendale, passo indispensabile per valutarla e se del caso modificarla in vista di un cambiamento strategico. Le idee e convinzioni dell'imprenditore sono infatti generalmente tanto radicate nella sua mente da risultare spesso inconsce e quindi difficili da mettere in discussione. Derivando poi da esperienze di successo maturate in passato, si riscontra spesso nei loro confronti un

⁵ Simons R., *The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, No. 1/2, (p. 128).

attaccamento emotivo così forte che ne ostacola la presa di coscienza e, comunque, il superamento sebbene le condizioni di contesto logicamente lo imporrebbero (la “trappola delle competenze”). In tal senso, esse rappresentano un insieme di costrizioni psicologiche che ostacolano il cambiamento strategico, da cui la necessità di una metodologia di analisi che ne permetta l'emersione e la messa in discussione all'interno di un processo di apprendimento strategico.

Figura 1- prima colonna:

- l'impresa è un *sistema complesso aperto* ...
- la sua coerenza interna e verso l'esterno è quindi un concetto fondamentale per ripensare alle scelte strategiche: l'impresa deve essere una *configurazione di elementi congruente con l'ambiente*;
- al mutare dell'ambiente *tutti gli elementi aziendali devono simultaneamente modificarsi* in quanto strettamente interrelati;
- l'adattamento all'ambiente può avvenire in modo continuo - tutti gli elementi si modificano in modo incrementale preservando di fatto la configurazione originaria (stabilità strategica) - o in modo discontinuo - alcuni elementi si modificano in modo radicale portando a definire una nuova configurazione (innovazione strategica).

La metodologia ha come obiettivo favorire, se del caso, l'innovazione strategica che, richiedendo di solito profonde modifiche a livello sia di struttura che di processi aziendali, è qualcosa di più rivoluzionario di un semplice aggiustamento dell'attuale impostazione strategica. L'innovazione strategica si rende in alcuni momenti necessaria per la sottolineata resistenza al cambiamento strategico da parte degli imprenditori di successo che tendono a rimanere ancorati ai loro “tradizionali” modelli di business - soprattutto se coerenti con il sistema di credenze dominanti il settore (le “ricette di settore”) -, ma anche per l'incapacità dell'impresa di tener il passo della sempre più veloce evoluzione ambientale. Tutto ciò crea un *gap* crescente tra l'impresa e il suo ambiente, costringendo ad un certo punto (il “punto di flesso strategico”) ad attuare un cambiamento strategico radicale. L'evoluzione dell'impresa si caratterizza così per una relativa stabilità strategica occasionalmente interrotta da innovazioni strategiche, da cui la necessità di una metodologia di analisi che permetta di riconoscerne la necessità e le possibili traiettorie di trasformazione costituendo il primo passo di un “percorso di rinnovamento strategico”.

Figura 1. Le premesse teoriche

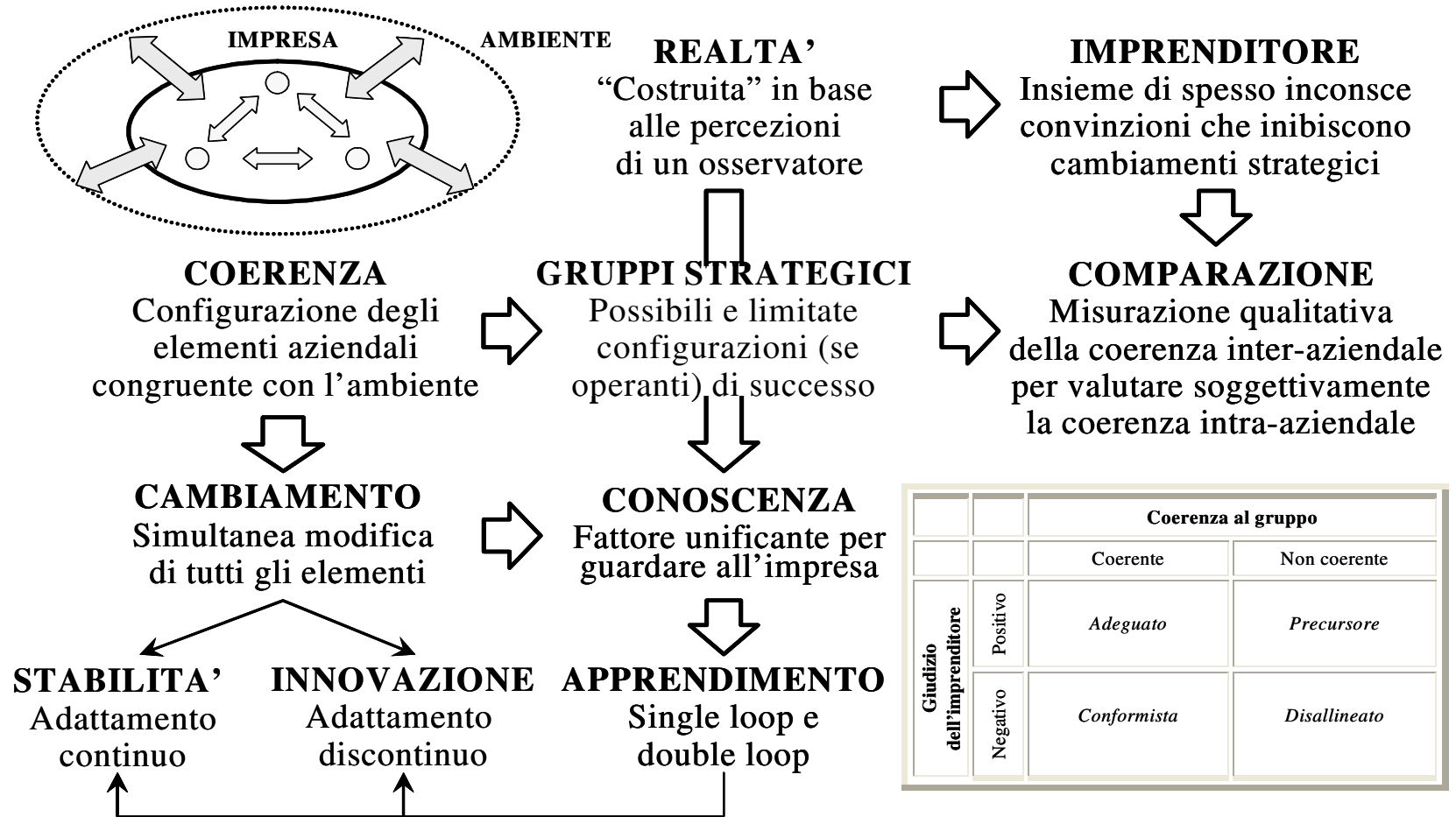


Figura 1- seconda riga e terza colonna:

- ... l'impresa deve essere una configurazione di elementi congruente con l'ambiente;
- l'impresa è vista come una per lo più stabile *configurazione* di elementi che sono combinabili con successo in un numero limitato di modi cosicché è possibile riconoscere degli "ideal-tipi" aziendali o gruppi strategici;
- la *comparazione* delle proprie scelte strategiche con quelle delle imprese simili in quanto appartenenti al medesimo gruppo strategico permettere all'imprenditore di misurarne (qualitativamente) la coerenza inter-aziendale e quindi di meglio valutarne (soggettivamente) quella intra-aziendale.

La metodologia ha come obiettivo supportare un imprenditore nella misurazione e quindi valutazione della coerenza ed innovatività delle scelte strategiche a tutti i livelli effettuate. L'incoerenza delle scelte strategiche a livello inter-aziendale può sottendere infatti quella a livello intra-aziendale, ma anche tradire il loro contenuto innovativo. Tale valutazione è lasciata al giudizio soggettivo dell'imprenditore. L'ambizione non è fornirgli indicazioni razionali, ma quella di aiutarlo a razionalizzare - se possibile - le indicazioni da lui fornite per favorirne l'apprendimento strategico. Coerentemente con tale ambizione, anche le misure di coerenza inter-aziendale saranno sviluppate partendo da giudizi soggettivi espressi dall'imprenditore, nonché dagli altri imprenditori intervistati. L'obiettivo è sviluppare una metodologia adeguata a misurare la coerenza della strategia nella cognizione che di essa ha l'imprenditore. Per questo non ci si fonderà, o comunque non principalmente, su misure obiettive, ma su percezioni soggettive o misure "qualitative".

Figura 1- seconda colonna e terza riga:

- ... non esiste una realtà obiettiva, ma solo una *realtà costruita in base alle percezioni dell'osservatore*, ai suoi modelli mentali;
- l'impresa agisce non solo rispondendo agli stimoli ambientali ma, *in primis*, selezionando quelli che si accordano alla sua identità: produce l'ambiente per lei "migliore" attraverso la capacità di effettuare distinzioni nel processo di osservazione (quali efficace-non efficace) che dipendono dalla sua conoscenza;
- l'impresa è quindi anche e soprattutto un sistema cognitivo: incorpora e utilizza le conoscenze dei membri dell'organizzazione,

dei clienti e fornitori, ecc.; tutte le altre dimensioni dell'impresa possono essere viste a partire da quella della conoscenza;

- il cambiamento è alla fine utile se da esso è possibile per l'impresa accrescere la propria conoscenza attraverso un processo di apprendimento sia *single-loop* - quello che avviene cioè all'interno di modelli mentali definiti portandoli a migliorare - che *double-loop* - quello che comporta invece la variazione di tali modelli mentali.

La metodologia ha come obiettivo favorire la presa di coscienza da parte dell'imprenditore di come la conoscenza aziendale ("tacita" e "codificata") sia una risorsa strategica che tutte le imprese - anche quelle artigiane - devono attentamente gestire per competere e adattarsi ai continui mutamenti dell'ambiente esterno. Dal punto di vista della gestione della conoscenza, l'essenza della strategia risiede nello sviluppare le capacità individuali e organizzative di acquisire, condividere, rielaborare ed esternalizzare la conoscenza. L'elemento più critico della strategia aziendale diventa così la concettualizzazione di una visione circa il tipo di conoscenza che dovrebbe essere sviluppato (la conoscenza competitiva) e l'operazionalizzazione della stessa in un sistema direzionale per l'implementazione che si fondi su uno schema di capitale intellettuale.

Prima di presentare la metodologia di analisi portando anche alcuni esempi applicativi, occorre approfondirne le premesse partendo da quelle che richiamano i concetti di "coerenza strategica", "identità aziendale" e "configurazione aziendale". Si deve cioè precisare il concetto di "strategia aziendale" accolto nel presente lavoro. Questo è il tema sviluppato nel successivo paragrafo nel quale, più precisamente, si procederà ad identificare i diversi significati attribuiti al concetto di "strategia aziendale" collocandoli all'interno di una concezione sistemica dell'impresa e dei suoi rapporti con l'ambiente. All'interno del paragrafo, si approfondiranno tuttavia anche il significato che assume la prevista attività di comparazione, nonché la motivazione del ricorso a misure definite "qualitative". Nel terzo paragrafo si approfondirà invece il concetto di "conoscenza competitiva" e, più precisamente, il *framework* teorico alla base della recente visione della "strategia basata sulla conoscenza". Nel quarto paragrafo si presenterà infine lo schema di riferimento e il processo di analisi della metodologia MCS→MCC necessari per presentare i casi applicativi che saranno quindi presentati.

2. La metodologia MCS→MCC: il concetto di strategia aziendale accolto

L'origine della strategia in senso ampio è riconducibile ai principi di strategia militare stabiliti da Giulio Cesare e da Alessandro il Grande. Il primo trattato di strategia è comunque: "L'arte della guerra" scritto da Sun Tzu intorno al 500 a.C.⁶. L'etimologia del termine "strategia" deriva tuttavia dalla parola greca *strategìa* a sua volta formata dalle parole *stratòs* (esercito) e *-ag* (comandare). La possibilità di tracciare un parallelismo tra i concetti di strategia militare e aziendale è però limitata. Questo se non altro perché mentre la guerra è prima o poi destinata a concludersi di solito con la vittoria di uno dei due contendenti, l'impresa è un istituto economico-sociale fatto per perdurare all'infinito e perciò cerca la consistenza con i concorrenti piuttosto che il loro totale annientamento⁷. Se si guarda alla strategia aziendale come ad una disciplina autonoma in senso stretto, trascurando cioè anche gli insegnamenti di *business history* ed in particolare l'opera di Chandler⁸ e quelli di *business policy* sviluppati all'Harvard Business School⁹, le date fondamentali che ne segnano la nascita sono le seguenti¹⁰:

- nel 1954 Peter Drucker propone per primo il concetto di "decisione strategica" nel suo libro *The practice of management*¹¹;
- nel 1955 l'Harvard Business School organizza per prima un convegno di strategia aziendale dal titolo "*Planning the future strategy of your business*";
- nel 1965 Igor Ansoff pubblica per primo un lavoro "organico" sulle decisioni strategiche e sul processo decisionale strategico nel suo libro *Corporate strategy*¹²;
- nel 1971 Kenneth Andrews pubblica per secondo un lavoro "organico" sulle decisioni strategiche e sul processo decisionale strategico nel suo libro *The concept of corporate strategy*¹³.

⁶ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Neri Pozza, 2005.

⁷ Masini C., ?, 1978.

⁸ Chandler A.D. Jr., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT press, 1962.

⁹ Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. e Guth W.D., *Business Policy: text and cases*, Irwin, 1965.

¹⁰ Invernizzi G., *Strategia e politica aziendale: testi*, Egea, 2004.

¹¹ Drucker P.F., *The practice of management*, Harper & Row, 1954

¹² Ansoff H.I., *Corporate strategy*, McGraw Hill, 1965.

¹³ Andrews K.R., *he concept of corporate strategy*, Irwin, 1971.

Gli ultimi due autori propongono comunque un diverso concetto di “strategia aziendale” accogliendone un’accezione più o meno ristretta. Per Ansoff, infatti: “Le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell’azienda piuttosto che a quelli interni, e in particolar modo riguardano la scelta dell’assortimento di prodotti che l’impresa produrrà e dei mercati dove li porrà in vendita”¹⁴. L’autore, accogliendo una visione meccanicistica dell’impresa, assume fini, obiettivi di fondo e valori come dati e recupera nel concetto di “strategia aziendale” solo le decisioni a livello - soprattutto - *corporate* (dove competere?), *business* (come competere?) e *funzionale* (come realizzare le strategie?) volte al loro perseguimento (figura 2)¹⁵.

Per Andrews, invece, accogliendo una visione più organicistica dell’impresa: “La strategia è il fondamento degli obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche ed i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all’interno del quale l’impresa agisce o dovrà agire ed il tipo di impresa che è o dovrà essere”¹⁶. I fini, gli obiettivi di fondo, i valori aziendali e le decisioni volte a perseguirli non possono perciò formularsi in modo separato, ma si determinano congiuntamente in un processo unitario che definisce l’identità complessiva, effettiva o ricercata, dell’impresa.

Figura 2. I livelli delle decisioni strategiche

Strategie corporate

o di portafoglio

Dove competere?

Strategie di business

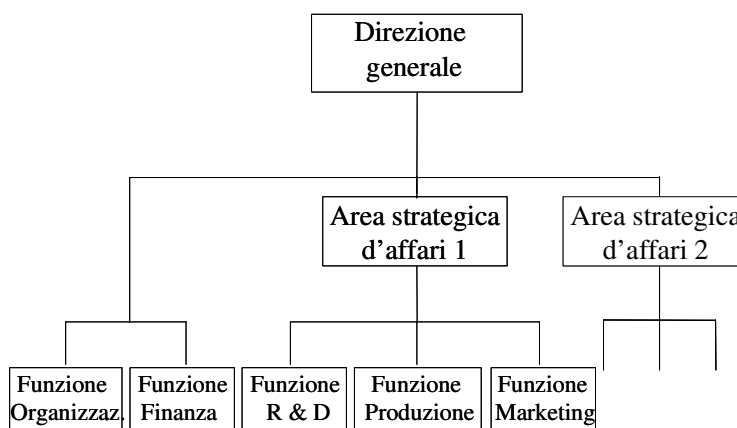
o competitive

Come competere?

Strategie funzionali

o politiche aziendali

Come realizzare le strategie?



¹⁴ Ansoff H.I., *Op. cit.*, 1965 (p. 9).

¹⁵ Tale accezione ristretta è più vicina a quella accolta in campo militare dove i fini, gli obiettivi di fondo e i valori sono stabili dalla politica.

¹⁶ Andrews K.R., *Op. cit.*, 1971 (p. 28). Se si guarda all’impresa come un organismo vivente si ammette che essa funzioni in vista di certi fini, obiettivi di fondo e valori, ma che gli ultimi si giustificano anche in virtù del prescelto modo di funzionare.

Quando si utilizzano così espressioni del tipo: “Tutto questo è ENI, valori, persone, differenze che fanno la differenza. Quello che, nel mondo, chiamano ENI’s way”, si accoglie un’accezione allargata della strategia aziendale che incorpora o, più correttamente, parte dalla definizione dell’identità complessiva che caratterizza un’organizzazione. Il concetto di strategia aziendale così delineato è almeno in parte evocato in letteratura dalle idee de: la *strategia istituzionale*¹⁷, la *filosofia dell’impresa*¹⁸, i *valori-chiave dell’impresa*¹⁹, le *convinzioni guida*²⁰; lo *scopo* e i *valori centrali* che formano l’*ideologia centrale* che definisce il carattere immutabile di un’organizzazione, ossia il collante che la tiene insieme²¹. E’ invece pienamente evocato in letteratura dalle idee de:

- la *missione aziendale* che è “un enunciato definito in termini ampi e duraturi dello scopo che contraddistingue l’impresa e identifica il suo campo di attività in termini di prodotto e mercato”; che : “non solo incorpora la filosofia di business della leadership strategica, ma rivela altresì l’immagine che l’impresa cerca di proiettare”²².
- il *sistema delle idee dominanti*, ossia quelle che esercitano “un’influenza decisiva sul modo in cui l’impresa opera e si sviluppa”; e vertono “sul ruolo e sui compiti dell’impresa, sulla struttura organizzativa che ne favorisce l’efficienza, sui vari tipi di obiettivi più o meno formalizzati, su ciò che costituisce un appropriato stile di direzione, sulla motivazione degli individui e così via”²³;
- soprattutto, l’*orientamento strategico di fondo* di un’impresa che: “può definirsi in prima approssimazione come la sua identità ‘profonda’ o, se si preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitatisi nel profilo strategico visibile”²⁴.

¹⁷ Ouchi W.G., *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*, Addison Wesley, 1981.

¹⁸ Mike R. *The journey to excellence*, Wiley & Sons, 1986.

¹⁹ Deal T.E. e Kennedy A.A., *Corporate culture. The rites and rituals of corporate life*, Addison Wesley, 1982.

²⁰ Stanley M.D., *Managing corporate culture*, Ballinger, 1984.

²¹ Collins J. e Porras J., *Building your company’s vision*, Harvard Business Review, settembre-ottobre, 1996 (pp. 65-77).

²² Pearce J.A. II, *The company mission as a strategic tool*, Sloan management review, Spring, 1982 (p. 15).

²³ Normann R., *Management and statesmanship*, Siar, 1976 (p. 31).

²⁴ Sostenendo la necessità di adottare un orientamento strategico di fondo di lungo periodo, Coda sottolinea il ruolo della coerenza in strategia affermando: “Qui non solo c’è piena consapevolezza della complessità e dell’unitarietà del sistema aziendale, ma c’è una

Inoltre, nel momento in cui l'identità profonda dell'impresa risulta condivisa dai membri dell'organizzazione, essa costituisce anche il nucleo centrale della cultura aziendale. Per Schein, infatti, la cultura organizzativa è: “un modello di assunzioni di base - inventate, scoperte o sviluppate da un determinato gruppo man mano che esso apprende a fronteggiare i suoi problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna - che ha funzionato abbastanza bene da potersi considerare valido e perciò da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire e sentire in relazione a quei problemi”²⁵. Ne consegue che in questo caso i concetti di “strategia aziendale” e di “cultura organizzativa” tendono almeno in parte a sovrapporsi²⁶.

E' questa accezione allargata di strategia aziendale che è accolta nel presente lavoro dato che la metodologia di analisi che si propone di sviluppare ha come primo obiettivo favorire la presa di coscienza da parte dell'imprenditore dell'identità aziendale, passo indispensabile per valutarla e se del caso modificarla in vista di un cambiamento strategico. Le idee, le convinzioni e gli atteggiamenti caratterizzanti l'orientamento strategico di fondo dell'impresa sono infatti generalmente tanto radicate nelle menti dei membri dell'organizzazione, *in primis* dell'imprenditore, da risultare spesso inconscie e quindi difficili da mettere in discussione. Derivando poi da esperienze di successo maturate in passato, si riscontra spesso nei loro confronti un attaccamento emotivo così forte che ne ostacola la presa di coscienza e, comunque, il superamento sebbene le condizioni di contesto logicamente lo imporrebbero.

ricerca assidua di coerenza e di armonia fra i diversi elementi e aspetti del sistema. ... E la consonanza diventa un basilare valore, un principio-guida da applicare nei processi di gestione strategica sia al 'momento' diagnostico che a quelli di progettazione e di attuazione della strategia; sia al rapporto impresa-ambiente che alle relazioni interne alla struttura aziendale e ai diversi elementi che la compongono” Coda V., *Op. cit.*, 1988 (p. 25 e 259).

²⁵ Schein E.H., *Organizational culture e leadership*, Jossey-Bass, 1985 (p. 9). Davis, sottolineando il risultato dell'insegnamento, definisce la cultura organizzativa: “il modello di convinzioni e valori condivisi che danno significato a ciò che i membri di un'organizzazione fanno e forniscono a essi le regole secondo cui comportarsi nella loro organizzazione”. Davis S.M., *Managing corporate culture*, Ballinger Publishing Company, 1984 (p. 1).

²⁶ Emblematico è in tal senso il seguente passo: “La strategia d'impresa può essere meglio definita guardando agli scopi che essa serve: dare all'impresa sia una direzione che una coesione. Fornire una direzione è l'obiettivo tradizionale assegnato alla strategia d'impresa: dare all'impresa un senso di scopo e di missione. Fornire coesione è, d'altra parte, un obiettivo ... spesso ignorato. Eppure esso è non solo importante ma anche più cruciale di quello di fornire una direzione”. Uytterhoeven U.E.R., Ackerman R.W., Rosenblum J.W., *Strategy and organization. Text and cases in general management*, Irwin, 1973 (p. 7).

L'orientamento strategico di fondo e la formula imprenditoriale

Coda ritiene che l'orientamento strategico di fondo (OSF) di un'impresa sia analizzabile considerando il *dove*, il *perché* e il *come* un'attività imprenditoriale è o tende ad essere sviluppata, ossia considerando:

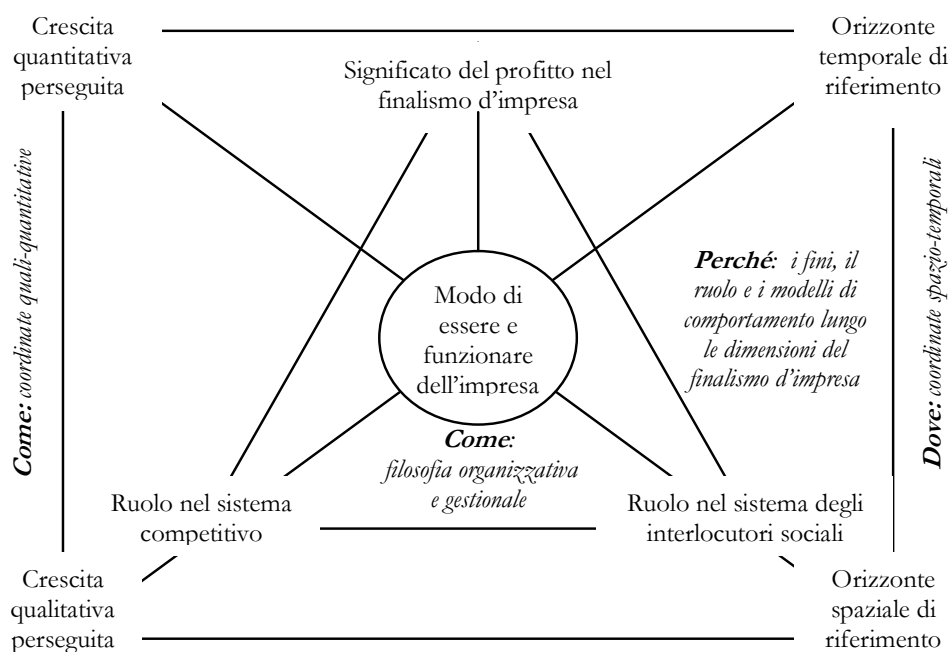
- le *coordinate spazio-temporali* (il campo di attività prescelto dall'impresa; la prospettiva di breve, medio o lungo termine con cui l'impresa si muove) e *quali-quantitative* (ambizioni in termini di eccellenza imprenditoriale e di sviluppo dimensionale) *della missione aziendale*;

- *i fini, il ruolo e i modelli di comportamento lungo le dimensioni del finalismo d'impresa* rappresentate dai risultati economico-finanziari (equilibrio economico e finanziario e solidità patrimoniale), competitivi (quota di mercato assoluta o relativa, grado di copertura e penetrazione del mercato, ecc.) e sociali (livelli di soddisfazione, fiducia e coesione intorno all'impresa dei suoi dipendenti, azionisti, creditori, ecc.);

- *i concetti di base ispiranti l'impostazione gestionale* (propensione a: effettuare investimenti, contrarre debiti, ottimizzare la capacità produttiva, perseguire una piena trasparenza informativa, ecc.) e *organizzativa* (stile direzionale più o meno: partecipativo, favorevole a promuovere le potenzialità individuale, aperto al nuovo, ecc.)

Tali aspetti sono distinti ma interconnessi in quanto il *dove* e il *come* a livello di attività imprenditoriale costituiscono una sorta di cornice nella quale si precisano il *perché* dell'attività medesima e quindi il *come* a livello però, questa volta, di filosofia imprenditoriale (figura 2).

Figura 3. Gli aspetti dell'orientamento strategico di fondo dell'impresa



Le strategie di portafoglio precisano poi l'orizzonte spaziale di riferimento, quelle competitive, sociali ed economico-finanziarie il finalismo dell'impresa e quelle organizzative e gestionali la sua filosofia.

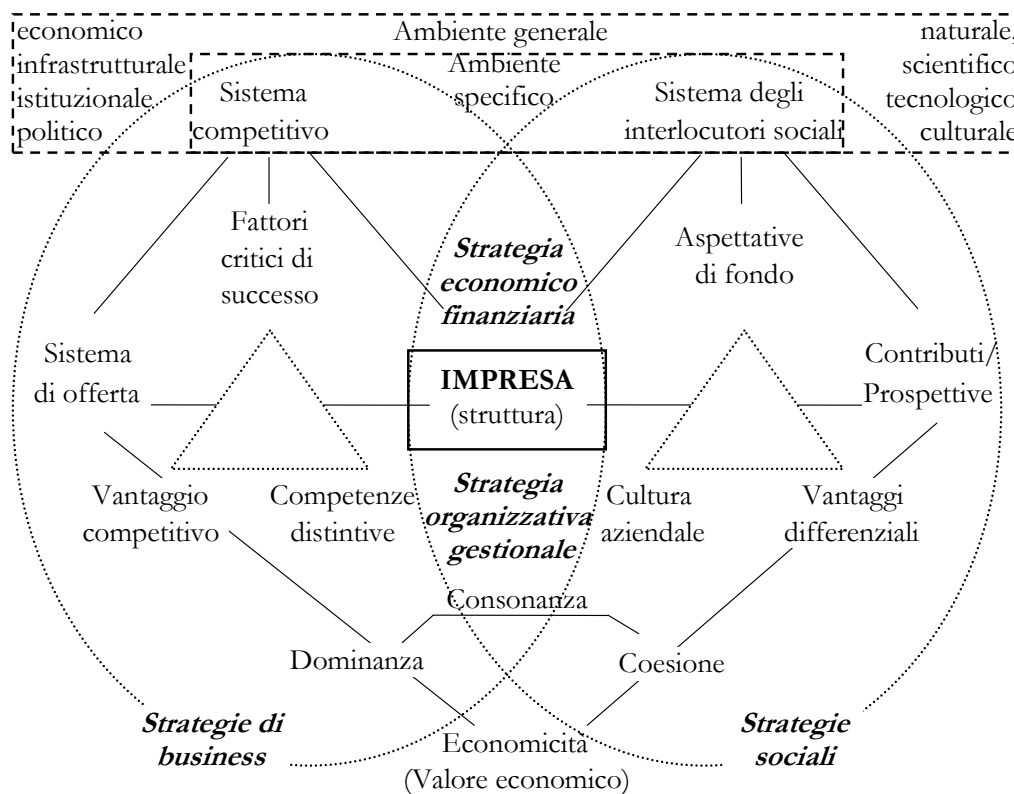
L'OSF di un'impresa *monobusiness* si sviluppa cioè e si concretizza in una formula imprenditoriale i cui contenuti sono dati dalle strategie (figura 4):

- *competitive*: l'impresa si trova infatti ad operare in un dato sistema competitivo, caratterizzato dalla presenza di definiti fattori critici di successo, attraverso il proprio sistema di offerta definito dai caratteri materiali (funzionalità, durevolezza, ecc.) ed immateriali (prestigio, sicurezza, ecc.) del prodotto offerto, dal servizio collegato (assistenza pre e post-vendita, ecc.) e dalle condizioni economiche (prezzo, pagamenti, ecc.). Facendo leva sulle proprie competenze distintive, essa cerca così di creare un vantaggio competitivo che le permetta di raggiungere una posizione di dominanza su una porzione più o meno ampia dell'arena concorrenziale;

- *sociali*: l'impresa si trova infatti ad operare anche in un dato sistema degli interlocutori sociali, caratterizzato da definite aspettative di fondo, attraverso la propria proposta progettuale inclusiva dei contributi e consensi richiesti e delle prospettive di ricompensa offerte. Facendo leva sulla propria cultura aziendale, essa cerca così di creare dei vantaggi differenziali che le permettano di produrre coesione intorno all'impresa.

- *funzionali*: l'impresa, infatti, mettendo a punto una certa struttura (assetto istituzionale, tecnico, organizzativo e patrimoniale) sviluppa attività e processi (strategici, direzionali ed esecutivi, distinti poi in primari e di supporto) che le permettano di fronteggiare le forze del sistema competitivo e le pressioni di quello degli interlocutori sociali, di raggiungere cioè un elevato livello di consonanza con l'ambiente specifico per creare valore economico raggiungendo l'obiettivo dell'economicità.

Figura 4. L'articolazione della formula imprenditoriale



Coda classifica poi le formule imprenditoriali di successo in due tipi fondamentali a seconda che siano basate su:

- un *unico elemento critico* al quale tutti gli altri elementi si raccordano e si adattano, raggiungendo perciò una coerenza d'insieme baricentrata su tale elemento che diventa così la chiave di lettura di tutta la strategia aziendale. Tale elemento può configurarsi nello sfruttamento di *favorevoli ma temporanee condizioni ambientali* (domanda in forte sviluppo, mano d'opera a basso costo, barriere protezionistiche, ecc) o di *superiori ma imitabili competenze distintive* (localizzazione, flessibilità produttiva, personalizzazioni, ecc.) Anche nell'ultimo caso il successo non è difendibile se si punta tutto sullo sfruttamento della specifica competenza distintiva senza perciò impegnarsi a fondo sugli aspetti e fronti gestionali a questa non direttamente collegati;

- il *combinarsi innovativo e coerente di tutti gli elementi*. Qui le competenze distintive si riscontrano in più aree gestionali grazie a una cultura aziendale dell'eccellenza, ad una visione imprenditoriale articolata tesa a generare superiori capacità di servire il cliente e soddisfare gli interlocutori sociali: "E ciò che fa dell'impresa un fatto innovativo è la conoscenza incorporata in questa visione e tutta l'ulteriore conoscenza imprenditoriale via via sviluppata nel realizzarla, affinarla, riorientarla, attraverso un processo di continuo 'apprendimento col fare'"²⁷.

Quest'ultimo modello impone: "... a livello di coordinate spazio-temporali e quali-quantitative dell'orientamento strategico di fondo, la necessità che esso dia una definizione del campo di attività dell'impresa ampia e, nel contempo, aderente al suo 'patrimonio genetico'; focalizzi l'attenzione del management e degli altri attori sociali sul problema della vitalità dell'impresa nel lungo periodo; sia animato da un ideale di eccellenza imprenditoriale coinvolgente tutti i livelli e le funzioni aziendali, aperto al nuovo e continuamente puntato su nuovi traguardi; rifugga da posizioni preconcepite circa la crescita dimensionale, le quali possono indurre il rifiuto aprioristico di superare certe soglie dimensionali o, all'opposto, una irragionevole ansia di crescere a tutti i costi. Quanto ai contenuti ... riguardanti i fini e ruolo dell'impresa, si evidenziano tra l'altro la necessità di una concezione armoniosa dell'impresa e dei suoi fini e la pericolosità delle concezioni gerarchico-piramoidali nelle quali il profitto si posiziona o al vertice della piramide oppure alla base; l'importanza di una impostazione competitiva che si caratterizzi per un autentico orientamento al cliente e per una grande attenzione ai comportamenti della concorrenza ...; l'esigenza di una impostazione di fondo nei rapporti con tutti gli interlocutori sociali basata sul consenso intorno a un disegno imprenditoriale valido e sfidante, sulla trasparenza dell'informativa e sull'efficacia della comunicazione. Da ultimo, per quanto riguarda la filosofia gestionale e organizzativa, si mette in evidenza la pericolosità di impostazioni di tipo rigido, le quali ... impediscono o rallentano il processo di adattamento a un ambiente che, quando diventa intensamente dinamico e competitivo, richiede una grande flessibilità strategica e organizzativa"²⁸

²⁷ Coda V., *Op. cit.*, Utet, 1988 (p. 93).

²⁸ Coda V., *Op. cit.*, Utet, 1988 (pp. 108-109).

Questa è la tipica situazione che si presenta quando anche di fronte ad una sempre più evidente crisi strutturale, un imprenditore, stimolato a mettere in discussione le sue idee, convinzioni e atteggiamenti risponde: “E’ da trent’anni che opero con successo partendo da queste assunzioni di base. Perché dovrei rivoluzionarle proprio adesso?”²⁹. In tal senso, esse rappresentano un insieme di costrizioni psicologiche che ostacolano il cambiamento strategico, da cui la necessità di una metodologia di analisi che ne permetta l’emersione e la messa in discussione all’interno di un processo di apprendimento strategico³⁰.

Tale metodologia ambisce comunque a supportare anche il controllo strategico e quindi, sempre all’interno di un processo di apprendimento strategico simile a quello teorizzato nel “ciclo di vita della *business idea*” di Normann, azioni volte a consolidare, ad aggiustare o a mettere in discussione la strategia aziendale in senso stretto per favorire un cambiamento pur nella costanza dell’identità aziendale³¹.

A tale proposito, sia Ansoff che Andrews ritengono che la formulazione della strategia aziendale debba avvenire in modo totalmente deliberato attraverso un’analisi SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebbene, rispettivamente, in termini più o meno formalizzati e articolati. Entrambi gli autori presumono cioè che l’imprenditore debba valutare obiettivamente le minacce e opportunità presenti nel sistema competitivo per identificare i *fattori critici di successo*, e i punti di forza e debolezza dell’organizzazione per identificare le *competenze distintive*. Quindi, riconoscendo le proprie *responsabilità sociali* (cosa l’impresa dovrebbe fare) e *valori manageriali* (cosa l’impresa vuole fare), egli crea, valuta, seleziona e, solo a questo punto, implementa “razionalmente” la strategia più efficace per collegare in modo coerente

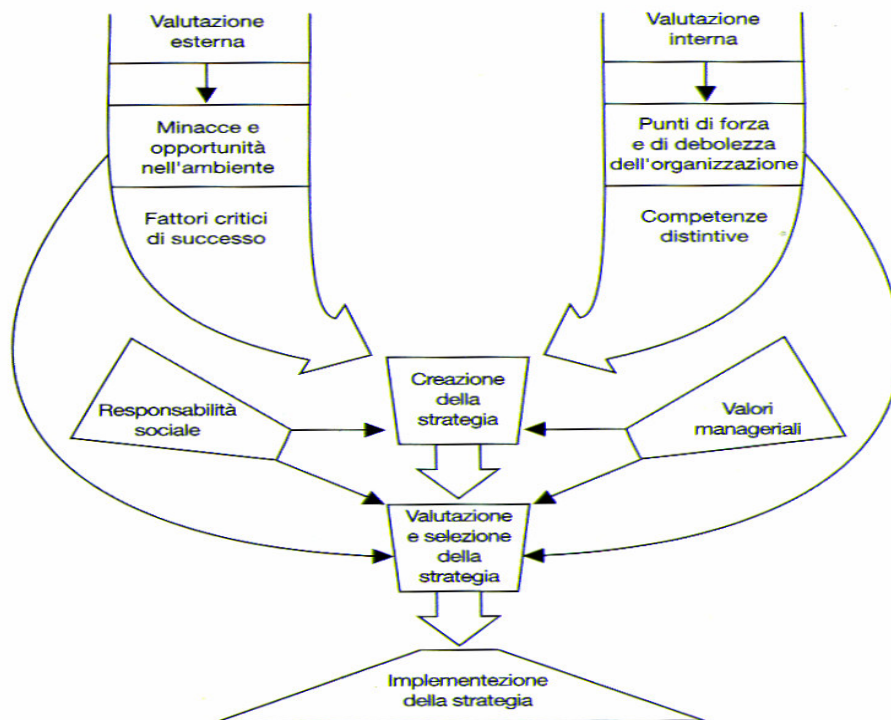
²⁹ A tale proposito, Coda parla dei “pericoli del successo”: “In questi casi di imprenditori quasi innamorati della loro costruzione imprenditoriale, che hanno progressivamente perfezionato portandola a funzionare come un orologio, si produce nell’impresa una sorta di compiacimento narcisistico di se stessa, che induce un bassissimo livello di attenzione per tutto ciò che fa la concorrenza unitamente al timore – entro certi limiti salutare – di guastare una realtà sistemica portata a sì grande livello di perfezione. Qualsiasi rinnovamento diventa allora improbabile e l’impresa di fatto finisce per essere gestita in una logica di sfruttamento, fatti salvi naturalmente gli investimenti necessari a mantenerne in efficiente funzionamento il sistema”. Coda V., *Op. cit.*, Utet, 1988 (p. 103).

³⁰ Lorsch J.W., *Managing culture: the invisible barrier to strategic change*, California Management Review, No. 2, 1986 (pp. ?).

³¹ Normann R., *Op. cit.*, 1976.

l'organizzazione (capacità interne) all'ambiente (possibilità esterne) al fine di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo (figura 5)³².

Figura 5. L'analisi SWOT

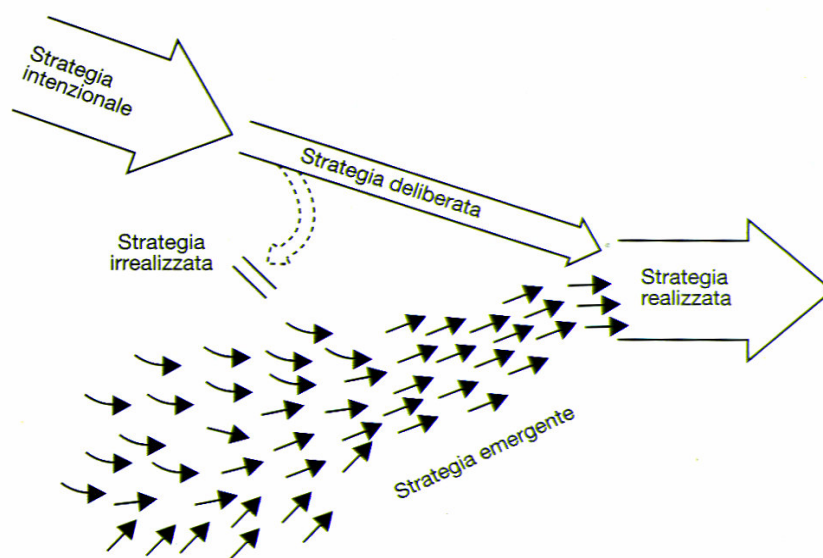


Entrambi gli autori, in altri termini, non riconoscono la presenza di strategie emergenti, ossia di azioni e decisioni che emergono dal complesso processo in cui i membri dell'organizzazione interpretano la strategia deliberata e l'adattano ai cambiamenti nel frattempo avvenuti nel contesto esterno e interno all'impresa. D'altronde, se si chiede a un manager ENI di definire il concetto di "strategia aziendale", egli parlerà di predisposizione consapevole di una serie di attività, di un pensiero che anticipa l'azione, di una guida per affrontare una situazione. Se gli si chiede però di descrivere la strategia aziendale perseguita dalla sua impresa negli ultimi cinque anni, egli porrà immediatamente l'accento sulla coerenza di comportamenti adottati (anche inconsapevolmente).

³² Sul ruolo della coerenza in strategia, Andrews afferma: "L'abilità di identificare le quattro componenti della strategia - 1) le opportunità di mercato, 2) le risorse e competenze aziendali, 3) i valori e le aspirazioni personali e 4) il riconoscimento delle obbligazioni nei confronti dei segmenti di società diversi dagli azionisti - è niente comparato all'arte di riconciliare le loro implicazioni in una scelta finale di scopo". Andrews K.R., *Op. cit.*, 1971 (p. 38).

Mintzberg, in particolare, ha contestato l'approccio analitico alla formulazione della strategia aziendale affermando che: "L'idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione quotidiana di un'organizzazione, è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale"³³. Egli definisce così la strategia aziendale: "Una coerenza di comportamento in un flusso di azioni e decisioni"³⁴. Sicuramente non tutte le strategie intenzionali sono realizzate, così come non tutte quelle realizzate sono intenzionali, se no non ci sarebbe apprendimento strategico. Inoltre, non tutte le strategie realizzate sono emergenti, se no non ci sarebbe controllo strategico. Esse risultano perciò una combinazione tra strategie deliberate e emergenti (figura 6).

Figura 6. Strategie deliberate ed emergenti



Sia Ansoff che Andrews, inoltre, ritengono che la formulazione della strategia debba essere un processo controllato e consapevole di analisi che non dipende perciò dall'intuizione dell'imprenditore³⁵.

³³ Mintzberg, H., *The rise and fall of strategic planning*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio, 1994 (pp. 107-114).

³⁴ Mintzberg H. e McHugh A., *Strategy formation in an adhocracy*, Administrative Science Quarterly, No. 20, 1985 (pp. 160-197).

³⁵ Steiner così rigetta l'intuizione: "Con un genio intuitivo al timone, non c'è bisogno di pianificazione formale ... Anche tra le aziende non altrettanto beate, si può raggiungere il successo senza pianificazione formale. Ad esempio, un'azienda può essere fortunata". Steiner G.A., *Strategic Planning: what every manager must know*, The Free Press, 1979 (p. 10).

Rigettano cioè l'accezione della strategia come visione del grande *leader* che, immaginando un futuro possibile e desiderabile, traccia il senso della direzione per l'impresa³⁶. Tale visione si può esplicitare con la vivida descrizione dei futuri propositi che nel caso ad esempio di Steve Jobs, fondatore della Apple, erano: "Un computer per ogni persona"; o con la fissazione di: "grandi, emozionanti, ambiziosi obiettivi. ... una sfida enorme, che sgomenta, come scalare il monte Everest"³⁷. In questo senso, la strategia più che come strumento di supporto alle decisioni o di coordinamento per la loro successiva implementazione - anche esplicitando l'identità attraverso dei "principi strategici", ossia di "una frase facile da ricordare e di guida all'azione che sintetizza l'essenza della strategia dell'impresa"³⁸ -, assume il significato di obiettivo. Hamel e Prahalad parlano di "intento strategico" per identificare un'ambizione irragionevole che diventa la forza trainante per l'impresa. Essi ritengono che si dovrebbe enfatizzare di meno la coerenza strategica e di più la possibilità di fare uno "strappo alle regole" per estendere la portata delle risorse per un loro più efficace sfruttamento³⁹. Di certo, il grande *leader*: "... percepisce i punti di forza più che di debolezza, le opportunità più che le minacce, e le potenzialità per un miglioramento delle performance più che per un loro deterioramento", dominato spesso dall'obiettivo della crescita dimensionale⁴⁰.

³⁶ "Per scegliere una direzione, un leader deve aver prima sviluppato un'immagine mentale di una possibile e desiderabile situazione futura dell'organizzazione ... che chiamiamo visione. Una visione esplicita l'immagine di un futuro realistico, credibile e attraente per l'organizzazione ... Con una visione, il leader fornisce un ponte di grandissima importanza tra il presente e il futuro". Bennis W. e Nanus B, *Leaders: the strategies for taking charge*, Harper and Row, 1985 (pp. 89-90).

³⁷ Collins J. e Porras J., *Op. cit.*, 1996.

³⁸ Gadiesh O. e Gilbert J., *Transforming corner-office strategy into front-line action*, Harvard Business Review, maggio, 2001 (pp. 73-80).

³⁹ Hamel G. e Prahalad C.K., *Strategy as stretch and leverage*, Harvard Business Review, marzo-aprile, 1993, (pp. 75-84).

⁴⁰ Palich L.E. e Bagby R.D., *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom*, Journal of Business Venturing, Vol. 10, 1995 (p. 426).

Il pensiero strategico come la capacità di “vedere”

Se si accoglie l'accezione della strategia aziendale come visione, il pensiero strategico diventa la capacità di “vedere” (figura 7) ⁴¹:

- *avanti*: per avere una buona visione del futuro si deve logicamente avere innanzitutto la capacità di vedere “avanti”;

- *indietro*: non si può tuttavia vedere “avanti” senza aver prima visto “indietro”: qualsiasi buona visione del futuro deve infatti essere radicata in una buona comprensione del passato;

- *sopra*: molti autori ritengono comunque per avere una buona visione del futuro si debba innanzitutto avere la capacità di vedere “sopra”, di vedere cioè il complesso sistema aziendale dall'alto. Utilizzando una metafora: la capacità di vedere la foresta distinguendola da i singoli alberi;

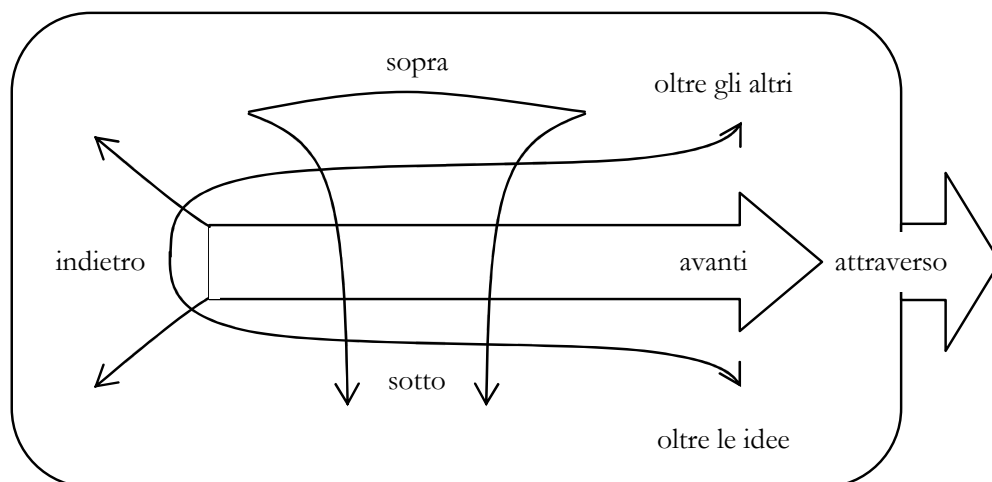
- *sotto*: d'altro canto, dopo aver visto la foresta dall'alto è necessario penetrarvi per cogliere le specificità dei diversi tipi di alberi se non, addirittura, di ogni singolo albero. Si deve perciò avere anche la capacità di vedere “sotto”. Utilizzando una diversa metafora: la capacità di trovare un diamante - la gemma di un'idea vincente - nel terreno;

- *oltre gli altri* si può guardare “avanti”, “indietro”, “sopra” e “sotto” e non aver sviluppare nessuna buona visione. Questa richiede infatti creatività. Edward De bono la definisce la capacità di sviluppare un “pensiero laterale”, ossia la capacità di vedere le cose in maniera diversa da come le vedono le altre persone: la capacità di vedere “oltre gli altri”;

- *oltre le idee* d'altro canto, ci sono più idee creative di quante possano essere realizzate. Per questo avere una buona visione richiede anche la capacità di contestualizzare le idee per costruire un futuro - non semplicemente prevedere quello che si sviluppa dal passato - nel quale possano essere realizzate: la capacità di vedere “oltre le idee”.

- *attraverso* rimane un ultimo elemento. Qual è il significato di vedere “avanti” e “indietro”, “sopra” e “sotto”, “oltre gli altri” e “oltre le idee” se poi non si arriva a niente? In altri termini, per avere una buona visione del futuro ci vuole anche la capacità di vedere “attraverso”.

Figura 7. Il pensiero strategico come la capacità di “vedere”



⁴¹ Nasi J., *Arenas of strategic thinking*, Foundation for Economic Education, 1991.

L'accezione della strategia come visione è quella accolta dalle riviste che dedicano la copertina ai grandi capitani d'impresa, meglio se ne sono anche fondatori o almeno proprietari. Essa è peraltro anche l'accezione di fatto accolta nelle PMI in cui, di solito, all'assenza di sistemi di pianificazione e controllo strategico si contrappone la presenza dominante di un imprenditore. E questo sia nel bene che nel male.

Discutibile è infatti l'assunzione per cui la pianificazione strategica porta a selezionare le alternative migliori. I decisori esperti scelgono spesso soluzioni superiori a quelle derivate dal calcolo "razionale"⁴². Shimizu chiama "sensibilità intuitiva" la loro: "... abilità ad afferrare istantaneamente la struttura complessiva di nuove informazioni"⁴³. Per Isenber è un'"arte" che permette di evitare analisi molto *time consuming* in termini di tempo sia da dedicare al loro sviluppo - risorsa scarsa nelle PMI -, che da aspettare affinché le necessarie informazioni diventino disponibili con il rischio di veder svanire le opportunità⁴⁴. Sicuramente critica, specie per le PMI che scontano anche le azioni sviluppate dalle grandi imprese clienti al fine di ridurre l'incertezza, è l'affidabilità delle previsioni sottese i metodi di calcolo "razionale"⁴⁵. Si riscontra per contro la presenza di molteplici distorsioni cognitive - *in primis* l'eccessivo ottimismo, la ricerca di conferme alle proprie convinzioni, il conservatorismo, l'eccessiva confidenza - che possono pregiudicare l'efficacia del giudizio intuitivo anche di decisori esperti⁴⁶. D'altro canto: "... l'eccessiva confidenza può essere particolarmente utile nell'implementare una specifica decisione persuadendo gli altri ad esserne entusiasti"⁴⁷. Maturare una visione strategica significa non solo vedere le cose in una nuova prospettiva, ma farle vedere anche agli altri.

⁴² March J.G., *Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision making*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 12, n. 2, 1987.

⁴³ Shimizu R., *The growth of firms in Japan*, Keio Tsushin, 1980 (p. 60).

⁴⁴ Isenberg D.J., *How senior managers think*, in: Bell D.E., Raiffa H. e Tversky A., *Decision making*, Cambridge University Press, 1988.

⁴⁵ Mintberg così sottolinea come la prevedibilità del contesto sia possibile solo se questo è controllabile o stabile: "Mosè era così informato sull'ambiente che poteva prevederlo con facilità e modificarlo a comando". Esodo (7-14, 14, p. 2)". Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Utet, ?.

⁴⁶ Kahneman D., Slovic P. e Tversky A., *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, 1982.

⁴⁷ Busenitz L.W. e Barney J.B., *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making*, Journal of Business Venturing, Vol. 12, 1997 (p. 10).

Meno discutibile è invece l'assunzione per cui la pianificazione strategica assicura che alle sfide future sia prestata l'attenzione necessaria la quale è di norma dedicata a problemi operativi di tipo contingente e, supportando la simulazione analitica della possibile evoluzione dell'impresa, permette la sperimentazione virtuale degli effetti degli immaginati cambiamenti strategici. I risultati possono avere anche scarso valore predittivo, ma permettono agli imprenditori di verificare le logiche conseguenze delle diverse alternative d'azione e, *in primis*, delle loro implicite assunzioni sul funzionamento dell'impresa. I risultati che emergono dalla sperimentazione virtuale, soprattutto se articolati nella forma di scenari multipli, sottopongono alla fine i modelli mentali degli imprenditori a una rigorosa analisi permettendone il miglioramento ovvero, se del caso, l'eventuale messa in discussione⁴⁸. Essi supportano perciò un apprendimento sia *single-loop* - quello che avviene cioè all'interno di modelli mentali definiti portandoli a migliorare - che *double-loop* - quello che comporta invece la variazione di tali modelli per renderli più adeguati alle mutate condizioni⁴⁹.

In sintesi, nelle imprese con un imprenditore dominante: "... le decisioni chiave concernenti la strategia e le operazioni sono entrambe centralizzate nell'ufficio del capo esecutivo. Questa centralizzazione può assicurare che le risposte strategiche riflettano la piena conoscenza delle operazioni. Incoraggia inoltre la flessibilità e l'adattabilità: solo una persona deve prendere l'iniziativa. D'altro canto, il capo può essere così coinvolto nei dettagli operativi sul campo che perde di vista le considerazioni strategiche. Alternativamente, il *leader* può finire sulle nuvole, innamorato di una visione che ha perso le sue radici"⁵⁰.

⁴⁸ Brews P.J. e Hunt M.R., *Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate*, Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999. I modelli mentali sono rappresentazioni semplificate del mondo che gli individui costruiscono sulla base delle loro esperienze, immagazzinano nelle loro menti e che poi richiamano per interpretare e risolvere le situazioni decisionali. Si basano su concetti non puntualmente definiti e generalmente sono solo frammentariamente richiamati. Questo perché le situazioni nuove sono osservate in modo sintetico per coglierne in termini qualitativi le generali similarità rispetto a situazioni già sperimentate. Gli individui riconoscono così in modo analogico quali modelli o parti di modelli modificare al fine di adattarli alla situazione decisionale. Questo permette di affrontare situazioni simili a quelle già sperimentate, ma anche completamente inedite. I soggetti automatizzano i modelli mentali "spingendoli" a livello inconscio. Così facendo, però, li rendono impliciti e quindi difficili da mettere in discussione.

⁴⁹ Argyris C. e Schon D., *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley, 1978.

⁵⁰ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Pearson Education, 1998 (p. 144).

La sfida diventa allora stabilire un equilibrio tra l'approccio deliberato che imporrebbe lo sviluppo anche nelle PMI di sistemi di pianificazione e controllo strategico; e quello emergente che valuta invece positivamente l'improvvisazione che di solito qualifica l'agire dei piccoli e medi imprenditori ritenendo cruciale la loro libertà di sperimentare per sfruttarne le intuizioni all'interno di un processo di *learning by doing*.

La metodologia di analisi oggetto del presente lavoro vuole essere una risposta concreta a tale sfida ponendosi l'obiettivo di supportare un imprenditore nella misurazione e quindi valutazione *una tantum* - dato il dispendio di tempo ed energie psichiche che gli viene richiesto - della coerenza ed innovatività delle scelte strategiche a tutti i livelli effettuate. Partendo dallo schema dell'analisi *SWOT*, essa porterà a comparare le scelte strategiche dell'impresa considerata con quelle delle imprese simili. Questo permetterà all'imprenditore di misurarne la coerenza inter-aziendale e, quindi, di meglio valutarne quella intra-aziendale. L'incoerenza delle scelte strategiche a livello inter-aziendale può sottendere quella a livello intra-aziendale, ma anche tradire il loro contenuto innovativo. Tale valutazione è lasciata al giudizio soggettivo dell'imprenditore che sarà però invitato a motivarlo in forma narrativa. L'ambizione non è fornirgli indicazioni razionali, ma quella più modesta di aiutarlo a razionalizzare - se possibile - le indicazioni da lui fornite per favorirne l'apprendimento strategico. Questo per combinare: "... la 'scienza' del management, fornita di principi deterministici su come e cosa decidere; e l'arte manageriale che affronta i problemi facendo ricorso a tutte le risorse dell'intelligenza e della sensibilità dell'uomo: l'intuito, la creatività, l'azzardo, la comunicazione"⁵¹.

Coerentemente con tale ambizione, anche le misure di coerenza inter-aziendale saranno sviluppate partendo da giudizi soggettivi espressi dall'imprenditore, nonché dagli altri imprenditori intervistati. Alla fine, l'obiettivo è sviluppare una metodologia adeguata a misurare la coerenza della strategia nella cognizione che di essa ha l'imprenditore. Si rigetta così una prospettiva "realista" del mondo a favore di una "interpretativa". Per questo non ci si fonderà, o comunque non principalmente, su misure obiettive, ma su percezioni soggettive che possono però essere interpretata alla stregua di misure "qualitative"⁵².

⁵¹ Rullani E., *La decisione nel pensiero economico-manageriale: l'intelligenza della complessità tra ordine e disordine*, Ca' Foscari, 1998.

⁵² Bagnoli C., *La misurazione economica sfocata*, Giappichelli, 2006

Esistono comunque tre diverse concezioni del mondo: - il *mondo obiettivo*, reale, materiale, esterno e indipendente dall'osservatore; - il *mondo percepito* che ha la stessa natura di quello obiettivo ma che non può essere perfettamente colto dall'osservatore dati i suoi limiti cognitivi; - il *mondo emanato, costruito* che non esiste se non nell'azione dell'osservatore e nel suo sforzo di attribuire un significato a tali azioni. Nell'ultima concezione, è la mente umana che specifica una realtà cosicché la cognizione non è una rappresentazione di un mondo predeterminato, ma un processo di continua "creazione" di un mondo in cui, nei sistemi sociali, assume un rilievo cruciale la comunicazione: "mutua induzione di comportamenti coordinati che si verifica fra i membri di una unità sociale", *in primis* attraverso il linguaggio naturale⁵³. Qui non sono le informazioni a creare le idee/intuizioni, bensì le ultime - schemi integranti derivanti dall'esperienza - a creare le informazioni⁵⁴.

Accogliendo tale prospettiva diventa ancora più importate disporre di una metodologia che faccia emergere la visione dell'imprenditore per fargli prendere coscienza di come questa sia solo una costruzione mentale fortemente basata sulla sua esperienza personale e manageriale. In altri termini, per fargli prendere coscienza delle "lenti" attraverso cui egli vede il mondo e, nel contempo, dell'esistenza di lenti alternative⁵⁵. Smircich e Stubbart, accogliendo un approccio costruttivista, affermano infatti: "Le proprie azioni e le azioni degli altri creano l'organizzazione e il suo 'ambiente'. Data questa sequenza, l'analisi ambientale è molto meno critica dell'analisi manageriale. L'analisi manageriale significa mettere in discussione le assunzioni sulla base delle quali i manager agiscono aumentando la loro capacità di auto-riflessione"⁵⁶.

Accogliendo tale prospettiva diventa ancora più importate disporre di una metodologia che stimoli l'imprenditore ad esplicitare la sua visione in forma narrativa in modo da alimentare una proficua interazione di tipo comunicativo con il consulente preposto e, nel caso, migliorare quella con gli altri membri dell'organizzazione⁵⁷. Non solo.

⁵³ "Il mondo che ciascuno di noi vede non è il mondo ma un mondo, che generiamo insieme ad altri". Maturana H. e Varela F., *L'albero della conoscenza*, Garzanti, 1987 (p. 16797).

⁵⁴ Roszak T. *The cult of information*, U.C. press, 1994 (p. 87 e seg.)

⁵⁵ Bolman L.G. e Deal T., *Reframing Organizations: artistry, choice, and leadership*, Jossey-Bass Publishers, 1997.

⁵⁶ Smircich L. e Stubbart C., *Strategic management in an enacted world*, Academy of Management Review, Vol. 10, n. 4 1985 (728-732).

⁵⁷ Shaw sostiene che nella conversazione attraverso il linguaggio naturale, gli individui danno forma a quello che dicono, ossia chiariscono il significato dei dati a disposizione,

Diventa ancora più importante disporre di una metodologia che stimoli l'imprenditore a comparare le proprie scelte strategiche con quelle delle imprese simili in modo da alimentare, attraverso dibattiti appositamente realizzati, una proficua interazione di tipo comunicativo anche con altri imprenditori, meglio se appartenenti a settori diversi. La visione - al pari dell'identità aziendale - diventa così un "tema" che organizza l'esperienza dello stare insieme all'interno dell'organizzazione ma, nel caso delle PMI, anche all'interno di aggregazioni territoriali e funzionali (distretti tecnologici, meta distretti, filiere di settore, ecc.). Stacey, accogliendo un approccio costruttivista nell'ottica della teoria della complessità e definendo "intenzione": "la direzione strategica, la missione, la visione e i valori" aziendali, afferma: "quando uno guarda all'intenzione come a un tema che organizza l'esperienza dello stare insieme, diventa chiaro che tale intenzione emerge nelle relazioni al pari di qualsiasi altro tema organizzativo. L'intenzione, quindi, emerge nella vita conversativa di un gruppo di persone. Un singolo individuo non "ha" semplicemente un'intenzione. Piuttosto l'intenzione che un individuo esprime emerge nelle interazioni conversative con gli altri"⁵⁸.

Questa è la prospettiva accolta all'interno della metodologia di analisi oggetto del presente lavoro. Essa si pone infatti l'obiettivo di supportare l'imprenditore nello sviluppo di una saltuaria attività di controllo strategico - premessa tra l'altro per l'eventuale sviluppo di una sistematica attività di pianificazione strategica - che lo stimoli a riflettere in modo approfondito ed articolato sulla sua "intenzione", portandolo ad esplicitare la (identità e la) visione aziendale, a razionalizzarla anche tramite un processo di comparazione con quelle di imprese simili all'interno di un confronto dialettico con il consulente e, quindi, con gli altri imprenditori identificati, e, se del caso, a metterla in discussione. Ne consegue che, recuperando ancora le parole di Stacey: "L'obiettivo

raggiungono una comprensione condivisa della situazione decisionale e sviluppano forme di consenso sulle modalità di azione da intraprendere. Shaw P., *Changing the conversation: organizational change from a complexity perspective*, Routledge, 2002.

⁵⁸ Per l'autore, coerentemente con l'impostazione accolta all'interno di questo lavoro: "La strategia è che cosa un'azienda fa, che cos'è, e questo è esattamente cosa l'identità aziendale significa. La strategia concerne l'evoluzione di che cosa un'azienda fa e come essa diventa ciò che diventa. In altre parole, essa concerne l'evoluzione dell'identità aziendale. Essa concerne il riconoscimento della comunità che l'azienda serve e come questo riconoscimento evolve. La strategia intesa come l'identità di un'azienda è continuamente costruita e emanata nelle interazioni dei membri dell'organizzazione". Stacey R.D., *Strategic management and organisational dynamics*, Prentice Hall, 2003 (p. 319 e 352).

non è applicare o prescrivere ma rifocalizzare l'attenzione"; e questo perché: "Quando le persone focalizzano diversamente la loro attenzione, è probabile che intraprendano diversi tipi di azione"⁵⁹. In questo senso, tale metodologia di analisi è funzionale a preparare la "base cognitiva" per lo sviluppo da parte dell'imprenditore - eventualmente di concerto con gli altri membri dell'organizzazione - di un consapevole processo di formulazione della strategia inteso tuttavia, accogliendo il modello proposto da Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada e Sait-Macary, come un processo:

- *convergente*: che si sviluppa, cioè, non in termini sequenziali - lineari o circolari - come previsto dallo schema dell'analisi SWOT, bensì seguendo una traiettoria generale di graduale convergenza verso un'immagine di azione finale informata, tuttavia, dei contenuti qualificanti lo schema dell'analisi SWOT;

- *intuitivo*: il riconoscimento delle caratteristiche individuali nonché delle facoltà proprie degli esseri umani porta a ritenere che il decisore segua spesso processi inconsci ispirati dalle sue esperienze e capacità di immaginazione. Così facendo trascende i limiti della propria razionalità, senza peraltro incorrere in comportamenti irrazionali. Tutto ciò porta a supporre che la convergenza sopra richiamata sia in realtà un processo non graduale, ma piuttosto progressivo con occasionali e sovente significativi momenti di intuizione;

- *intrecciato*: lo spostamento dall'idea della singola decisione (strategia deliberata) a quella dell'organizzazione come sistema di azioni e processi decisionali (strategia emergente) porta infine a concludere che la scelta strategica emerga da un network complesso di "temi" più o meno fortemente collegati⁶⁰.

Come inizialmente sostenuto, tale metodologia di analisi dovrebbe costituire un pezzo importante dei sistemi di controllo direzionali. Forse nelle PMI il più importante, anche per il ruolo di "apripista" rispetto, *in primis*, alla pianificazione strategica che potrebbe svolgere.

⁵⁹ Stacey R.D., *Op. cit.*, 2003 (p. 415).





⁶⁰ Gli autori riconoscono tre diversi tipi di collegamento tra le decisioni: - *sequenziali*, decisioni concernenti lo stesso tema, ma collocate in diversi momenti temporali; - *lateral*, decisioni concernenti diversi temi, ma collocate nello stesso momento temporale; - *precursori*, decisioni concernenti diversi temi e collocate in diversi momenti temporali, ma ciò nonostante interrelate anche per gli effetti di apprendimento che le prime generano sulle successive. Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E. e Sait-Macary J., *Opening up decision-making: the view from the black stool*, Organization Science, Vol. 6, n. 3, 1995

Guardando alla visione e, più in generale, alla strategia aziendale come a un tema che organizza l'esperienza dello stare insieme, rimane da chiarire come l'enfasi sui diversi contenuti che la qualificano sia evoluta nel tempo innanzitutto a causa delle diverse esigenze pratiche che si sono trovate ad affrontare le imprese, innanzitutto anglosassoni. Dall'enfasi negli anni '50 sulla *pianificazione e controllo* per coordinare - negli Stati Uniti - organizzazioni sempre più articolate, si è passati negli anni '60 e primi anni '70, come ben testimonia la definizione di Ansoff, a quella sulla *pianificazione aziendale* intesa come la pianificazione della crescita aziendale e della diversificazione del portafoglio prodotti. Con il termine "strategia aziendale" si faceva allora principalmente riferimento alle strategie *corporate* anche definite strategie di portafoglio.

La crescente instabilità dell'ambiente esterno - dovuta *in primis* alle crisi petrolifere del 1974 e 1979 - ha invece portato durante gli anni '70 a spostare l'enfasi dalla pianificazione dei percorsi di sviluppo dell'azienda alla sua *direzione strategica* focalizzandosi sul problema del posizionamento delle imprese sui mercati rispetto ai loro concorrenti per ottenere un vantaggio competitivo⁶¹. Per supportare le scelte strategiche di portafoglio al fine di raggiungere il migliore posizionamento complessivo, fu messa a punto dalla BGC la "matrice del *tasso annuale reale di crescita del mercato* e della *quota di mercato relativa*". Questi parametri indicano, rispettivamente, le minacce e opportunità dell'ambiente (un mercato in crescita è più attrattivo per la possibilità di aumentare le proprie vendite senza doverle sottrarre ad un concorrente) e i punti di forza e debolezza dell'organizzazione (una quota di mercato relativa elevata permette di sfruttare più dei concorrenti l'effetto della *curva di esperienza* ed ottenere perciò nel tempo un vantaggio di costo). Distinguendo tali parametri in alto e basso, la matrice di posizionamento della BCG classifica i diversi business di un'impresa suggerendo, in estrema sintesi, che i flussi finanziari realizzati dai *cash cow* siano utilizzati per finanziare lo sviluppo dei *question mark* (figura 8).

⁶¹ Per Henderson, fondatore della Boston Consulting Group (BCG), la strategia è quindi una: "... ricerca cosciente e deliberata di un piano di azione che porterà a sviluppare un vantaggio competitivo e quindi a rafforzarlo. Per alcune aziende questa ricerca è un processo iterativo, che prende inizio da un'attenta analisi della situazione di partenza (dove siamo, cosa abbiamo in mano), e la presa di coscienza che i concorrenti più pericolosi sono quelli più simili a noi. ... L'obiettivo è quello di allargare l'ampiezza del nostro vantaggio, e questo può avvenire solo a spese di qualcun altro". Henderson B.D., *Le origini della strategia*, Harvard Espansione, n. 47, 1990 (p. 68).

Figura 8. La matrice di posizionamento della BCG

tasso annuale reale di crescita del mercato (%)	alto	utili: elevati, stabili, in aumento flusso di cassa: equilibrato tra entrate e uscite strategia: investire nella crescita  <i>stars</i>	utili: bassi, instabili, in aumento flusso di cassa: negativo strategia: analizzare per determinare se diventerà una stella o un cane  <i>question marks</i>
	basso	 <i>cash cows</i> utili: alti, stabili flusso di cassa: alto, stabile strategia: mungere	 <i>dogs</i> utili: bassi, instabili flusso di cassa: equilibrato tra entrate e uscite o negativo strategia: disinvestire
		alta	bassa

quota di mercato relativa

La crescente rilevanza riconosciuta al ruolo della strategia nel miglioramento della *performance* aziendale ha così portato alla fine degli anni '70 e inizio degli anni '80 a spostare il *focus* sulle strategie di *business* o competitive, concentrandosi sulle fonti di profitto esterne all'impresa. Sulla base di analisi empiriche, il PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) ha tentato di spiegare la diversa redditività delle imprese operanti in un dato settore e, quindi, di identificare il miglior modo di competere, con variabili quali l'intensità di investimento e la posizione sul mercato⁶². Si sono soprattutto sviluppati innovativi modelli di analisi dell'attrattività dei settori industriali - *in primis* il lo schema delle "5 forze competitive" sviluppato da Porter - riconoscendo nel contempo la presenza di posizionamenti generici, predefiniti in numero limitato, desiderabili da tutte le imprese operanti in un dato settore competitivo. Riconoscendo cioè la presenza di strategie generiche che sempre per Porter sono: la *leadership di costo*, la *differenziazione* o la *focalizzazione*⁶³. La loro efficace implementazione impone poi per l'autore un'attenta analisi delle attività sviluppate nella "catena del valore": "Strategia competitiva vuol dire differenziarsi. Vuol dire scegliere deliberatamente un diverso insieme di attività per generare un'esclusiva combinazione di valore"⁶⁴.

⁶² Buzzell R.D. e Gale B.T., *The Pims Principles*, Free Press, 1987.

⁶³ Porter M.E., *La strategia competitiva*, Edizioni della Tipografia Compositori, 1982.

⁶⁴ Porter M.E., *What is strategy*, Harvard Business Review, nov.-dic., 1996 (p. 64).

Il schema delle 5 forze competitive e le strategie generiche

Porter identifica 5 forze principali che influenzano il livello di competizione di un settore industriale, ossia (figura 9):

- la *minaccia di nuove entrate* la cui intensità dipende dall'esistenza di barriere all'entrata e quindi da: le economie di scala; i vantaggi assoluti di costo; il fabbisogno di capitale; la differenziazione del prodotto; l'accesso ai canali di approvvigionamento e distributivi; le barriere governative e legali; la rappresaglia da parte delle imprese già presenti;

- la *minaccia di prodotti sostitutivi* la cui intensità dipende dalla propensione degli acquirenti nei confronti dei prodotti sostitutivi e dall'andamento dei prezzi degli ultimi;

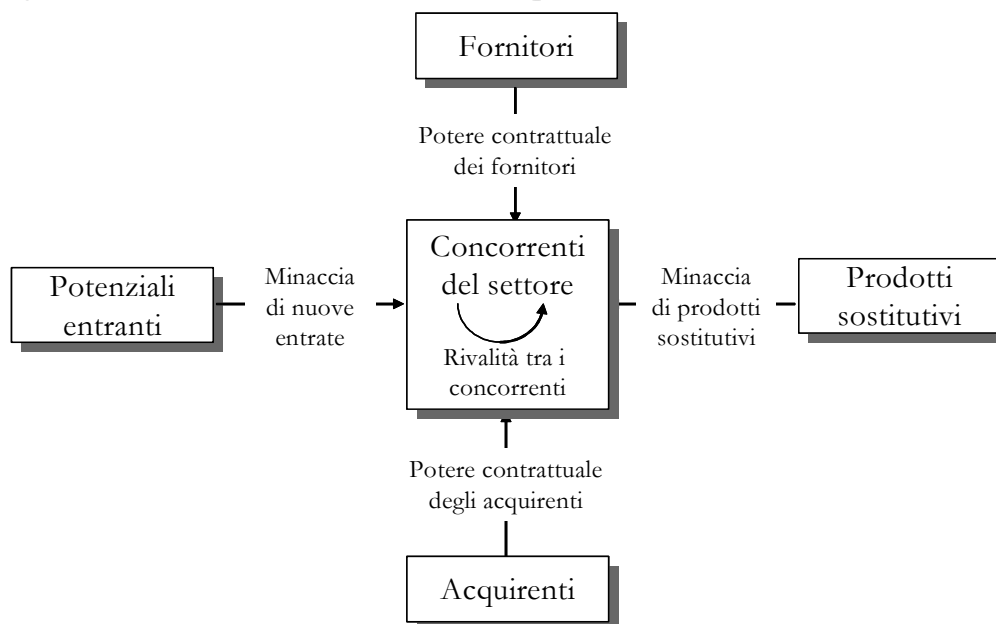
- il *potere contrattuale dal lato della domanda* (e, specularmente, *dell'offerta*) che a sua volta dipende da:

- la *sensibilità al prezzo degli acquirenti* e quindi da: l'ammontare del costo degli acquisti rispetto ai costi totali degli acquirenti; la differenziazione del prodotto; la redditività degli acquirenti; l'importanza della qualità del componente per la qualità del prodotto degli acquirenti;

- e dal *potere contrattuale relativo degli acquirenti* e quindi da: le dimensioni e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori; i costi di sostituzione per gli acquirenti; le informazioni a disposizione degli acquirenti; la capacità di integrazione a monte degli acquirenti;

- la *rivalità tra i concorrenti* la cui intensità dipende principalmente da: la concentrazione e la diversità dei concorrenti; la differenziazione del prodotto; la capacità in eccesso e le barriere in uscita; le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili⁶⁵.

Figura 9. Il modello delle 5 forze competitive



⁶⁵ Le determinanti del potere contrattuale dei fornitori sono analoghe ma in termini invertiti a quelle elencate dato che in questo caso gli acquirenti sono le imprese del settore.

All'interno poi di un determinato settore industriale sono perseguibili solo un numero limitato di strategie che dipendono dal vantaggio competitivo perseguito: basso costo *vs* differenziazione; e dallo "scopo" del business, ossia dall'ampiezza dell'ambito competitivo in termini di numero di segmenti del mercato serviti: intero settore *vs* singolo segmento. La combinazione di tali fattori porta a identificare tre sole possibili strategie generiche che non si possono perseguire in modo simultaneo pena il "trovarsi in mezzo al guado" e quindi l'insuccesso:

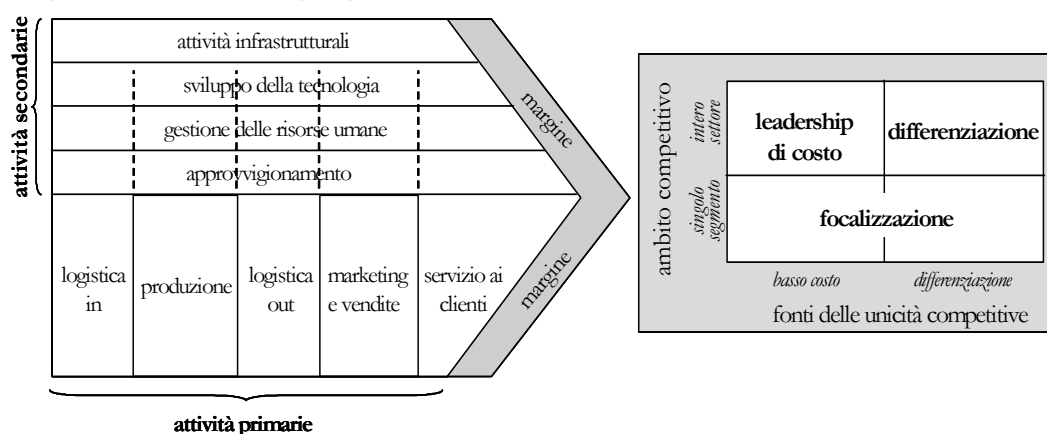
- *leadership di costo* che si attua fornendo il medesimo prodotto proposto dai concorrenti ad un prezzo però più basso. Questo grazie alla presenza di: economie di scala; economie di apprendimento; economie di volume; particolari tecniche di produzione e progettazione del prodotto; asimmetrie nei prezzi di acquisto; efficienza operativa residuale;

- *differenziazione* che si attua fornendo un prodotto unico che il cliente è disposto ad acquisire pagando un prezzo più alto rispetto a quello dei concorrenti. Questo in virtù di: le prestazioni dei prodotti; i servizi assicurati; le politiche di marketing; le tecnologie impiegate; la qualità degli input; le competenze ed esperienze dei dipendenti; le procedure di controllo; la collocazione geografica; il livello di integrazione verticale;

- *focalizzazione* che si attua concentrandosi su un particolare gruppo di clienti da servire, di linee di prodotti da commercializzare e/o di mercati geografici da presidiare. All'interno del singolo segmento, poi, la strategia perseguita può essere di leadership di costo o di differenziazione.

L'efficace implementazione di tali strategie impone infine per Porter un'attenta analisi delle attività sviluppate dall'organizzazione attraverso uno schema che egli chiama la "catena del valore"⁶⁶. Tale schema porta a distinguere le attività aziendali in *primarie*, quelle cioè che riguardano i processi di trasformazione degli input e l'interfaccia con il cliente, e di *supporto*, quelle cioè che sono "solo" finalizzate a supportare le attività primarie - tanto che, ad eccezione delle attività infrastrutturali, esse potrebbero essere ivi ricomprese, ma che non per questo risultano meno importanti. Per realizzare un margine positivo si deve infatti gestire in modo efficace ed efficiente tutte le attività e le loro interazioni (figura 10).

Figura 10. Le strategie generiche e la catena del valore



⁶⁶ Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni comunità, 1987.

Se lo schema delle “5 forze competitive” permette di identificare le minacce presenti nell’ambiente competitivo adottando un approccio statico, quello del “ciclo di vita del settore” porta a riconoscerne anche le opportunità, adottando un approccio dinamico. Per questo modello la struttura di un settore evolve in modi distinti, ma passando di solito attraverso le fasi de: l’*introduzione*, lo *sviluppo*, la *maturità* e il *declino*⁶⁷. In ogni fase si manifestano opportunità (decrementi) che le imprese devono sfruttare sviluppando strategie aziendali che permettano di adattare l’organizzazione interna ai cambiamenti dell’ambiente esterno. Questo può però richiedere anche lo sviluppo di nuove competenze. In merito, Markides e Geroski affermano: “Il fatto che le imprese che creano nuovi mercati di beni e servizi siano raramente le stesse che li portano ad assumere le dimensioni del mercato di massa ha importanti implicazioni per le imprese moderne. La nostra ricerca fornisce una semplice spiegazione di questo fenomeno: le competenze, la mentalità e le abilità necessarie per la scoperta e l’invenzione non solo sono diverse da quelle necessarie per la commercializzazione, sono anche spesso in conflitto con queste ultime. Ciò significa che le imprese capaci di innovare sono meno adatte alla commercializzazione, e viceversa”⁶⁸. Tale sviluppo è difficile anche perché le imprese che hanno avuto successo nella fase passata cadono nella “trappola delle competenze”: le loro “competenze critiche diventano rigidità critiche”⁶⁹. Per la teoria dell’ecologia delle organizzazioni, le singole imprese sono soggette all’inerzia, risultando così sostanzialmente incapaci di cambiamento⁷⁰. Di conseguenza, le imprese le cui caratteristiche sono già coerenti con le esigenze del mutato ambiente sopravvivono, le altre si estinguono.

⁶⁷ Altre strutture di settore si affiancano e si incrociano con quelle elencate. Particolarmente importante è ad esempio l’identificazione dei settori *a rete*. Questi si caratterizzano per la presenza di un prodotto il cui valore aumenta all’aumentare della sua diffusione diventano lo standard di riferimento. In questi settori esiste la possibilità che un prodotto conquisti la quasi totalità della quota di mercato trasformando i vantaggi del “pioniere” in quelli cosiddetti del “vincitore prendi tutto”.

⁶⁸ Markides C. e Geroski P., *Colonizers and consolidators: the two cultures of corporate strategy*, Strategy and business, 32, autunno, 2003.

⁶⁹ March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organizational Science, 2, 1991, (pp. 71-87). Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*, Strategic Management Journal, 1992 (pp. 111-125)

⁷⁰ L’inerzia è rafforzata da pressioni sociali e psicologiche all’imitazione delle altre imprese, che portano alla convergenza delle forme organizzative. Di Maggio V.P.J. e Powel W.W., *Il neoinstituzionalismo nell’analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, 2000.

Il modello di analisi basato sul ciclo di vita del settore (e altri)

Il modello di analisi basato sul ciclo di vita del settore distingue:

- i *settori emergenti*: questi nascono per effetto di innovazioni tecnologiche, cambiamenti della domanda, nascita di nuovi bisogni, ecc.. In tali settori si riscontra di solito una molteplicità di prodotti - di bassa qualità - differenziati in termini di prestazioni offerte, ma anche di tecnologie impiegate. Questo in conseguenza dell'incerta conoscenza dei bisogni e delle aspettative dei clienti - anche a causa di una loro scarsa consapevolezza -, nonché delle potenzialità delle diverse soluzioni tecniche in termini di rendimenti, affidabilità, idoneità alla produzione su larga scala. I fattori critici di successo sono quindi l'innovazione radicale di prodotto e la capacità di relazionarsi con i clienti potenziali per la creazione di un'immagine del prodotto affidabile. Le opportunità potenzialmente presenti nei settori embrionali sono alla fine riconducibili ai "vantaggi del pioniere" che risultano da tre fonti: 1. la *leadership tecnologica* che permette di anticipare i vantaggi della curva di esperienza e/o la creazione di brevetti per la rapida conquista di quote di mercato; 2. lo *sfruttamento delle risorse strategiche* prima che il loro valore sia da tutti conosciuto, anche stringendo alleanze con i fornitori; 3. la *creazione di costi di riconversione per i clienti*.

- *settori in sviluppo*: lo sviluppo del settore - anche in virtù di un maggior accumulo e diffusione della conoscenza posseduta dalle imprese produttrici ma pure dai clienti - dovrebbe invece condurre a una progressiva standardizzazione delle caratteristiche dei prodotti, nonché delle preferenze dei clienti⁷¹. Questa standardizzazione incoraggia le imprese ad investire nel processo produttivo per migliorare l'affidabilità ma pure ridurre i costi del prodotto. La sfida fondamentale è riuscire a crescere. Man mano che il mercato si espande, le imprese devono infatti adeguare le caratteristiche del prodotto e le competenze produttive alle esigenze della produzione di massa. Per sfruttare poi al meglio la maggiore capacità produttiva degli impianti, l'accesso alla distribuzione diventa cruciale. Le molte opportunità presenti nei settori in sviluppo sono sfruttabili attraverso strategie di: 1. *mantenimento di una posizione di avanguardia nelle tecnologie* per tradurre rapidamente le evoluzioni in innovazioni di prodotti e processi; 2. la *risposta rapida all'innovazione degli altri concorrenti*, 3. lo *sviluppo di reti di relazioni* con altre imprese specializzate in modo da coprire l'intera catena del valore.

- *settori maturi*: la crescente saturazione del mercato determina il passaggio alla fase della maturità dove la nuova domanda lascia il posto ad una di sostituzione sia diretta (i clienti sostituiscono vecchi prodotti con nuovi prodotti), che indiretta (nuovi clienti rimpiazzano vecchi clienti). Si converge attorno a un modello dominante: un'architettura di prodotto che ne definisce l'aspetto, la funzionalità e il metodo di produzione del bene.

⁷¹ "Dal punto di vista della domanda, i consumatori hanno una maggiore esperienza, sono a conoscenza delle prestazioni dei prodotti concorrenti, hanno una maggiore consapevolezza delle proprie preferenze e dei propri bisogni e sono in grado di valutare meglio la convenienza delle offerte. Dal punto di vista dell'offerta, i produttori hanno acquisito un elevato livello d'esperienza, le opportunità di innovazione sono più limitate e meno traumatiche ed il grado di diffusione della tecnologia tra le varie imprese del settore è più elevato. Grant R., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, il Mulino, 1994 (p. 302).

Figura 11. Il ciclo di vita del settore

Fasi	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
Volume delle vendite nel settore				
Prezzi	Alti	In diminuzione	Bassi	Bassi
Profitto	Da basso a moderato	Alto	Moderato	Molto basso
Domanda	Di élite e propensa alle innovazioni e a accettare il rischio	Sempre più di massa e ben informata	Di sostituzione diretta (prodotti) indiretta (clienti)	Residuale
Tecnologia	Assenza di standard Innovazione radicale di prodotto	Progressiva standardizzazione Innovazione radicale di processo	Presenza di standard Innovazione incrementale di prodotto e processo	Presenza di standard Poca innovazione di prodotto e processo
Prodotti	Differenziazione come varietà nelle caratteristiche funzionali del prodotto e nelle tecnologie di produzione	Differenziazione come qualità	Differenziazione come marchio, servizi finanziari, servizi pre e post-vendita, vendite a pacchetto	Differenziazione limitata e poco redditizia
Produzione e distribuzione	Produzione su limitata scala MOD specializzata Canali di distribuzione specializzati	Produzione su scala sempre più crescente Capacità produttiva insufficiente Canali di distribuzione despecializzati	Produzione di massa MOD non specializzata Capacità produttiva sufficiente	Produzione di massa Capacità produttiva in eccesso
Commercio	Spostamento dai paesi economicamente avanzati a quelli in via di sviluppo			
Concorrenza	Poche imprese "pioniere": concorrenza su tecnologia e design	Ingressi di nuove imprese o provenienti da settori correlati	Consolidamento del settore: concorrenza sul prezzo	Uscite: guerre di prezzo distruttive
Fattori critici di successo	Innovazione di prodotto Relazioni con i clienti potenziali per educarli e creare un'immagine del prodotto affidabile	Innovazione di processo Competenze di progettazione e realizzazione del prodotto Controllo dei canali distributivi	Efficienza di costo con impianti scalati, Localizzazione, Selezione degli acquirenti e dei distributori in base alle loro potenzialità	Riduzione dei costi e investimenti Riduzione capacità produttiva Scramatura dei prodotti e mercati

Nei settori maturi il fattore critico di successo è rappresentato dall'efficienza di costo che permette di attuare aggressive politiche di prezzo. Questa è conseguibile attraverso la riduzione dell'ampiezza del portafoglio prodotti, una loro progettazione e realizzazione - anche grazie al possesso di impianti opportunamente scalati - che consentano un'elevata produttività, il conseguimento di economie di scala anche grazie al raggiungimento di una dimensione ragguardevole ed il controllo dei canali distributivi e di approvvigionamento o quantomeno la localizzazione in prossimità dei mercati di riferimento. A causa però della mutevolezza della domanda, anche all'interno di molti settori maturi l'efficienza di costo dipendente da una produzione su larga scala ha progressivamente perso d'importanza rispetto alle capacità di adattamento e di tempestività di risposta (*time to market*) ai bisogni e aspettative dei clienti, anche per fidelizzarli al marchio. Sono sempre più le imprese - soprattutto se operanti in settori maturi aperti alla concorrenza internazionale - che tentano di perseguire un'efficienza di costo "dinamica" attraverso una strategia che miri all'ottenimento di una leadership di costo ma, nel contempo, anche di differenziazione. Quest'ultima può tuttavia essere raggiunta grazie ad innovazioni non tanto radicali quanto incrementali finalizzate a migliorare continuamente le prestazioni del prodotto - soprattutto nella prospettiva di una maggiore personalizzazione - e le tecnologie impiegate, nonché i servizi accessori come i servizi finanziari, l'assistenza pre e post-vendita. Una strategia perseguibile è anche quella dell'ampliamento della gamma di prodotti e servizi che svolgono funzioni complementari, ossia la cosiddetta "vendita a pacchetto". Si pensi alla possibilità di acquistare generi alimentari presso le stazioni di rifornimento. Le opportunità comunque presenti nei settori maturi sono sfruttabili attraverso strategie tese a ridurre: 1. le *minacce di nuove entrate* allargando la gamma dei prodotti, riducendo i prezzi, temporaneamente anche sotto i costi di produzione (*prezzi predatori*), mantenendo eccesso di capacità produttiva; 2. l'*intensità della competizione* utilizzando il prezzo come segnale per rendere noto ad un concorrente come si reagirà ad un'azione ostile o, se si è l'impresa leader, per fissare una standard a cui le altre imprese di adegueranno, puntando sulla differenziazione, controllando la capacità produttiva, stringendo alleanze.

- *settori in declino*: un settore entra in una fase di declino quando fanno il loro ingresso nel mercato prodotti sostitutivi e tecnologicamente superiori offerti da nuovi settori, ma anche a causa di cambiamenti sociali e demografici. Le poche opportunità presenti nei settori in declino sono sfruttabili attraverso strategie di: 1. *leadership* per costringere all'uscita dal mercato i concorrenti (per poi acquisire i loro impianti) con minori possibilità di sopravvivenza, 2. *nicchia* riducendo il proprio portafoglio di attività per focalizzarsi su un segmento ancora in sviluppo o comunque stabile e perseguire al suo interno una strategia di leadership; 3. *mietitura* pianificare l'uscita dal settore nel medio termine riducendo nel contempo i costi (riduzione numero modelli, minori manutenzioni, ecc.) e gli investimenti (in ricerca e sviluppo, pubblicità, ecc.) per recuperare quanto più valore economico possibile: massimizzazione dei flussi di cassa; 4. *disinvestimento* pianificando l'uscita dal settore nel più breve tempo possibile, arrivando al limite all'immediata liquidazione, al fine di anticipare l'uscita da parte dei concorrenti meno capaci a prevedere la fase di declino.

Esistono comunque approcci alternativi alla classificazione settoriale. Si possono classificare i settori in base alla *tipologia dei clienti* distinguendo:

- *i clienti finali che acquistano prodotti di consumo* che sono spesso il frutto di una scelta soggettiva influenzata da fattori sociali, emozionali e psicologici riconducibili a desideri di esclusività, individualità e sicurezza;

- *i clienti industriali che acquistano prodotti strumentali* che sono il frutto di scelte “razionali” poste da grandi imprese con un forte potere contrattuale; ovvero in base all'*ambito geografico di riferimento* distinguendo:

- l'*ambito locale* caratterizzato da imprese che hanno spesso rapporti privilegiati con i distributori e, in virtù di una maggiore conoscenza dei clienti, rispondono più efficacemente all'evoluzione delle loro esigenze;

- l'*ambito nazionale* caratterizzato da imprese che godono alcune volte di barriere protezionistiche - soprattutto se sono in settori ad alta occupazione - nonché del vantaggio del “*buy national*”;

- l'*ambito internazionale* all'ampliamento dell'ambito geografico la competizione è più centrata sul prezzo piuttosto che sulla differenziazione.

Inoltre, la *matrice degli ambiti strategici* della BCG, sulla base delle fonti e delle dimensioni del vantaggio competitivo, distingue i settori in:

- *basati sui volumi* (fonti limitate, ma dimensioni elevate) nei quali le imprese competono con strategie basate sulla ricerca di economie di scala;

- *statici* (fonti e dimensioni limitate) nei quali le imprese competono con strategie simili senza però ottenere un vantaggio significativo;

- *frammentati* (fonti elevate e dimensioni limitate) caratterizzati dalla presenza di molte PMI che non riescono a conquistare quote di mercato.

È una situazione che dipende da tecnologia diffusa, da scarsa fedeltà al marchio e da basse economie di scala e può quindi essere permanente.

Le strategie perseguibili sono: fronteggiare la frammentazione (segmentando e/o specializzando l'offerta per prodotto, per tipo di cliente e/o per area geografica) ovvero tentare di ridurla consolidando il settore;

- *specializzati* (fonti e dimensioni elevate) caratterizzati da una molteplicità di bisogni del cliente, dalla presenza di vantaggi derivanti dall'innovazione, dalla fedeltà al marchio e da economie di scala che creano alte barriere all'entrata, dall'esistenza di elevati costi specifici e di limitati costi comuni determinati dall'esigenza di servire una nicchia di mercato.

Infine, in base alla *dinamica della concorrenza*, si possono distinguere i:

- *monopoli locali* o *riserve di mercato* caratterizzati dalla vendita di prodotti personalizzati ad un numero relativamente limitato di clienti con richieste altamente specifiche. La sfida è mantenere strette relazioni con i clienti, facendo grande attenzione alla qualità del prodotto e del servizio offerto.

- *mercati tradizionali* caratterizzati da una dimensione ampia, da una segmentazione limitata e da un basso tasso di innovazione di prodotto. La sfida è raggiungere elevate economie di scala e notorietà di marca.

- *mercati Schumpeteriani* o *ipercompetitivi* caratterizzati da continui processi di innovazione di prodotto. La sfida è mantenere flessibilità strategica e la distruzione proattiva: piuttosto che reagire all'evoluzione imprevedibile del settore attuare strategie che ne modifichino le basi competitive⁷².

⁷² Williams J.R. e Novak R.S., *Aligning CIM strategies to different markets*, Long Range Planning, Vol. 19, 1990 (pp. 126-135)

Ad ogni modo, all'interno del presente lavoro non solo si presume che le imprese possano, pur con difficoltà, cambiare l'organizzazione interna per adeguarla all'evoluzione dell'ambiente esterno - sicuramente l'imprenditorialità è la capacità distintiva delle PMI⁷³ - ma, come già sottolineato, si ritiene addirittura possibile agire su quest'ultimo. All'opportunità limitata di conseguire un vantaggio competitivo basato su un'innovazione tecnica di prodotto e/o di processo nei settori maturi, Baden Fuller e Stopford contrappongono quella di conseguirlo attraverso un'innovazione strategica intesa come il perseguimento della soddisfazione del cliente conciliando obiettivi molto spesso discordanti. Per gli autori: "1. la maturità è un atteggiamento, non un ineluttabile dato di fatto: ogni impresa ha il potenziale di rinnovamento; 2. il fattore fondamentale è l'impresa, non il settore, che va visto come un contesto e non come una prigione. L'azienda reattiva può non solo ottenere successo in un ambiente ostile, ma anche modificarlo radicalmente; 3. l'innovazione strategica è la base del vantaggio competitivo in quei settori in cui le potenzialità di stabilire tale vantaggio sembrano limitate. L'essenza dell'innovazione strategica è la conciliazione di diverse alternative: qualità a basso costo (Toyota), varietà a basso costo (Courtaulds), rapidità di risposta a basso costo (Benetton), ecc.; 4. le imprese dovrebbero scegliere il loro territorio strategico in maniera molto selettiva. E' più facile difendere un avamposto su un'isola che l'impero asburgico. L'ampiezza del mercato dell'impresa deve essere limitata dalle sue risorse e le sue competenze; 5. il perseguimento dell'innovazione strategica richiede un'organizzazione imprenditoriale che abbia possibilità di sperimentazione e capacità di apprendimento"⁷⁴.

L'innovazione strategica è più in generale intesa come lo sviluppo di un nuovo concetto (e quindi modello di) business, ossia di:

- prodotti o servizi nuovi ovvero presentati o combinati in maniera nuova così da creare un'esperienza radicalmente nuova nei clienti coinvolgendoli spesso sul piano emotivo, intellettuale e/o spirituale⁷⁵;
- sistemi innovativi per la produzione o la fornitura di prodotti o servizi esistenti che possono portare a acquisire nuove fasce di clienti⁷⁶.

⁷³ Rumelt R., *Theory, strategy and entrepreneurship*, in: Teece D.J., *Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, 1987.

⁷⁴ Baden Fuller C. e Stopford J., *Ringiovanire l'impresa matura: creatività e capacità del management: il fattore critico di successo nella strategia per una nuova leadership*, Etas, 1995.

⁷⁵ Pine B.J. e Gilmore J., *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, luglio-agosto, 1998 (pp. 97-105).

Essa può nascere dalla ricombinazione di dimensioni della performance ritenute contrastanti, ma anche dalla riconfigurazione della catena del valore del settore per “cambiare le regole del gioco” - sfruttando, ad esempio, le possibilità di arrivare direttamente al cliente finale offerte da Internet - in modo da valorizzare le competenze distintive aziendali⁷⁷. L’innovazione strategica è quindi qualcosa di più rivoluzionario di un semplice aggiustamento dell’attuale strategia richiedendo di solito profonde modifiche a livello sia di struttura che di processi aziendali. Tale innovazione può rendersi necessaria per la più volte sottolineata resistenza al cambiamento strategico da parte delle imprese di successo che tendono a rimanere ancorate ai loro “tradizionali” modelli di business soprattutto se coerenti con il sistema di credenze dominanti il settore, con quelle cioè che Spender definisce le “ricette di settore”⁷⁸. Alcuni autori, quelli che stressano la presenza di strategie aziendali emergenti, ritengono che l’organizzazione si adatti continuamente ai cambiamenti dell’ambiente attraverso mutamenti di tipo incrementali⁷⁹. Ricerche empiriche dimostrano però che tali mutamenti spesso non avvengono o comunque non ai ritmi sufficienti per tenere il passo con quelli dell’ambiente. Per Romanelli e Tushman la resistenza al cambiamento strategico produce un *gap* crescente tra l’organizzazione e il suo ambiente, costringendo ad un certo punto - definito da Grove “di flessio strategico”⁸⁰ - le imprese ad attuare un’innovazione strategica⁸¹.

⁷⁶ “Nella new economy, l’unità d’analisi per il fenomeno innovativo non è il prodotto o la tecnologia, ma il concetto di business. I pilastri del concetto e del modello di business sono li stessi: un modello di business è semplicemente un concetto di business ch è stato messo in pratica. Innovare il concetto di business altro non è che la capacità di immaginare concetti di business drasticamente differenti o di differenziare, secondo modalità del tutto nuove, quelli esistenti. L’innovazione del concetto di business si configura così come la chiave attraverso cui creare nuova ricchezza”. Hamel G., *Leader della rivoluzione: come prosperare in tempi turbolenti e fare dell’innovazione uno stile di vita*, Il Sole-24 Ore, 2004 (p. 81).

⁷⁷ Buaron R., *New-game strategies*, in: *On strategy*, McKinsey Quart. A., 2000 (pp. 34-36).

⁷⁸ Spender J.-C., *Industry recipes: the nature and sources of managerial judgement*, Black., 1989.

⁷⁹ Per Lindblom ciò avviene in modo non guidato. Lindblom C.E., *The science of muddling through*, Public Administration Review, Vol. 19, n. 2, 1959. Rigetta tale idea Quinn che all’*incrementalismo disgiunto* di Lindblom, contrappone l’*incrementalismo logico* per il quale: “La strategia tende ad evolvere in base a decisioni interne ed eventi esterni che confluiscono per creare un nuovo, condiviso consenso per l’azione tra i membri chiave del *management team*. Nelle organizzazioni funzionanti, i *manager* guidano proattivamente questo flusso di azioni ed eventi incrementalmente verso strategie consce”. Quinn J.B., *Strategic change: logical incrementalism*, Irwin, 1980 (p. 15).

⁸⁰ Grove A., *Only the paranoid survive*, Doubleday, 1996.

Ciò nonostante, per Hamel l'evoluzione ambientale è talmente veloce che l'innovazione strategica non dovrebbe essere un evento occasionale, ma permanente⁸². Respingono invece tale idea Joyce, Nohria e Robertson che sottolineano l'importanza di strategie aziendali stabili: "... avere le idee chiare sulla propria strategia e comunicarla in maniera coerente ai propri clienti, dipendenti e azionisti. Si comincia con una proposizione di valore semplice e precisa, radicata in una comprensione profonda e chiara della clientela che costituisce il target dell'azienda e una valutazione realistica delle proprie capacità"⁸³. Questa è la prospettiva evidentemente accolta all'interno del presente lavoro che si pone l'obiettivo di proporre una metodologia di analisi che costituisca, se del caso, il primo passo di quella sequenza di azioni che Volberda e Baden Fuller concepiscono come "percorsi di rinnovamento strategico" e "traiettorie di trasformazione"⁸⁴.

Come si evince anche dai contributi sopra richiamati, la continua evoluzione dei bisogni e aspettative dei clienti, ha portato negli anni '90 a focalizzarsi sulle fonti di vantaggio competitivo interne all'impresa, ossia sui suoi punti di forza⁸⁵. Ha portato cioè a definire l'identità aziendale riflettendo non tanto sui mercati da servire e quindi sui bisogni e aspettative dei clienti, quanto sulle risorse e competenze controllate dall'impresa: "Quando l'ambiente circostante è in continuo mutamento, l'insieme delle risorse e delle competenze espresse dall'impresa può rappresentare una base più efficace e stabile su cui definire l'identità di impresa. Ne segue che una definizione dell'impresa attraverso ciò che è capace di fare può offrire una base più duratura per la formulazione di una strategia rispetto a una definizione basata sui bisogni che l'impresa cerca di soddisfare"⁸⁶. Ciò ha condotto ad accogliere una prospettiva nota come *resource-based view of the firm*⁸⁷.

⁸¹ Romanelli R. e Tushman M.L., *Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test*, Academy of Management Journal, 37, 1994 (pp. 1141-1166).

⁸² Hamel G. e Valikangas L., *The quest for resilience*, HBR, sett, 2003 (pp. 62-75).

⁸³ Joyce W.F., Nohria N. e Robertson B., *What really works*, HBR, giugno 2003.

⁸⁴ Volberda H., Baden Fuller C. e van den Bosch F., *Mastering strategy renewal*, Long Range Planning, 34, aprile, 2001 (pp.159-178).

⁸⁵ Quinn J.B., *Intelligent enterprise*, Free Press, 1992.

⁸⁶ Grant R.M., *Op. cit.*, 2006 (pp. 157).

⁸⁷ Mahoney J. e Pandian J.R., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, 13, 1992, (pp. 363-380); Peterlaf M.A., *The*

La resource-based view of the firm

La resource-based view si fonda su due ipotesi fondamentali:

1. *l'eterogeneità delle risorse* - l'impresa, riprendendo la definizione di Penrose, è vista come un distintivo fascio di risorse produttive⁸⁸;

2. *l'immobilità delle risorse* - alcune di queste risorse produttive, riprendendo gli studi sulle relazioni tra *leadership* istituzionale e competenze distintive di Selznick e quelli sulle conseguenze economiche degli "originali, fissi e indistruttibili doni della natura" quali i terreni di Ricardo, sono costose da imitare o anelastiche nell'offerta e vengono così a costituire punti di forza aziendali⁸⁹.

In questa prospettiva, la strategia aziendale deve essere formulata in modo da permettere innanzitutto lo sfruttamento delle risorse e competenze distintive dell'impresa, nonché l'acquisizione delle risorse mancanti e sviluppo delle competenze necessarie per affrontare il futuro. Il punto di partenza è quindi identificare valutare le risorse e competenze dell'impresa. A quest'ultimo proposito, Sveiby distingue le risorse aziendali in⁹⁰:

- *tangibili* o risorse finanziarie (consistenza del capitale proprio, capacità di indebitamento e di autofinanziamento, ecc.) e fisiche (dimensione, ubicazione, avanzamento tecnico e flessibilità degli impianti e macchinari, ubicazione e usi alternativi di terreni e fabbricati, riserve di materiali, ecc.)

- *intangibili* a loro volta distinte in:

- *struttura esterna* o reputazione (marchi, immagine, rapporti consolidati, ecc. con i clienti, i fornitori, i colleghi imprenditori, ecc.);

- *struttura interna* o risorse tecnologiche (proprietà intellettuali, laboratori di ricerca, ecc.) e organizzative (procedure organizzative, sistemi direzionali, cultura organizzativa, ecc.)

- *competenze* o risorse umane (capacità, istruzione, esperienza, adattabilità, impegno, valori, ecc. dell'imprenditore e dei dipendenti)

Le singole risorse non permettono però di raggiungere un vantaggio competitivo. A tal fine, esse devono essere integrate generando competenze organizzative che Selznick definisce "distintive": capacità di un'impresa di sviluppare un'attività meglio dei propri concorrenti. Hamel e Prahalad le definiscono "competenze di base" (*core competences*), mentre Stalk, Evans e Shullman "capacità di base" (*core capabilities*)⁹¹.

cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, Strategic Management Journal, 14, 1993, (pp. 179-192); Collis D. e Montgomery C., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, luglio-agosto, 1995 (pp. 119-128).

⁸⁸ Penrose E.T., *The Theory of the growth of the firm*, John Wiley Sons, 1959.

⁸⁹ Selznick definisce leader istituzionali quelli capaci di formulare una visione, adeguandovi poi la struttura, che permetta di sfruttare le competenze distintive aziendali. Selznick P., *Leadership and administration*, Harper and Row, 1957. Riccardo ha teorizzato che i possessori di risorse produttive di qualità e con un'offerta anelastica possono ottenere rendite economiche. Riccardo D., *Principles of political economy and taxation*, Murray, 1817.

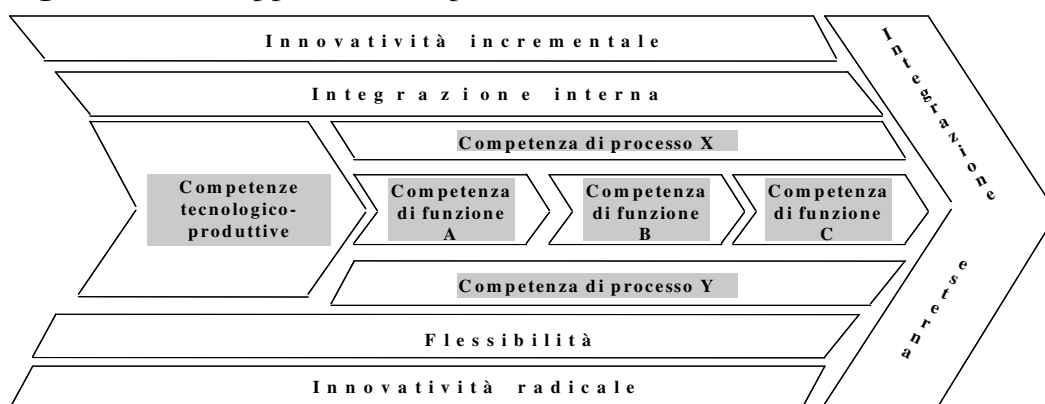
⁹⁰ Sveiby K E., *The Intangible Asset Monitor*, 2001

⁹¹ Prahalad C.K. e Hamel G., *The core competences of the corporation*, in HBR, maggio-giugno, 1990; Stalk G., Evans P. e Shullman L., *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, HBR, marzo-aprile, 1992 (pp. 57-69). Tuttavia, come sottolineano gli stessi Hamel e

L'integrazione delle singole risorse avviene attraverso lo sviluppo di quelle che Nelson e Winter hanno definito le "routine organizzative": modi di lavorare regolari e prevedibili che, basati sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa dei membri del team, si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate senza la necessità di direttive puntuali⁹².

Di solito, le competenze organizzative di un'impresa sono identificate partendo dall'analisi delle funzioni aziendali (l'innovazione strategica è così una competenza della funzione "direzione generale") o della catena del valore (l'innovazione strategica è così una competenza delle attività di supporto infrastrutturali). Sia le funzioni che le attività possono poi essere disaggregate per identificare competenze più specialistiche. Buttignon, distinguendo tra competenze specialistiche (sfondo celeste) e generali, sintetizza i due approcci nella sua "mappa delle competenze" (figura 12).

Figura 12. La mappa delle competenze



Al fine comunque di creare profitti sfruttando le risorse e le competenze dell'impresa, queste devono permettere di: *conseguire un vantaggio competitivo* che dipende dalla loro *scarsità* e *rilevanza* in relazione ai fattori critici di successo; di *mantenere tale vantaggio* che dipende dalla loro *durabilità* e *imitabilità* (*trasferibilità* e *replicabilità*), e di *acquisirne i rendimenti* con lo sviluppo di brevetti e marchi o routine organizzative. Barney ha messo a punto il modello di analisi VRIO dall'acronimo delle quattro domande fondamentali da porsi per condurre un'analisi *resource-based* dei punti di forza e di debolezza aziendali: 1. *Valore*: le risorse e le capacità aziendali consentono all'impresa di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali? 2. *Rarità*: le risorse sono attualmente controllate solamente da poche aziende concorrenti? 3. *Imitabilità*: le aziende che non controllano queste risorse devono sopportare uno svantaggio di costo per ottenerla o svilupparla? 4. *Organizzazione*: le altre politiche e procedure dell'azienda sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed inimitabili?⁹³.

Prahalad: "la distinzione tra competenze e capacità è puramente semantica". Hamel G. e Prahalad C.K., *letter*, HBR, maggio-giugno, 1992 (pp. 164-165).

⁹² Nelson R.R. e Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Belknap, 1982.

⁹³ Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17, 1991 (pp. 99-120).

In merito all'aspetto dell'acquisizione delle risorse mancanti e lo sviluppo delle competenze organizzative necessarie per affrontare il futuro, il primo problema è identificare il loro collegamento in quanto ad una maggiore dotazione delle prime non sempre corrisponde una maggiore presenza delle seconde. Lo sviluppo delle competenze organizzative richiede che l'impresa sia innanzitutto capace di replicarle al suo interno, reimpiegando così le sottostanti risorse in differenti prodotti e mercati. Dato però che la dimensione tacita delle routine organizzative impedisce la loro perfetta proceduralizzazione, tale replica non è sempre agevole⁹⁴. Alcuni autori sostengono che in questi casi è necessario procedere ad una replicazione esatta⁹⁵. Un utile punto di partenza per comprendere le modalità di sviluppo delle competenze organizzative è studiare l'evoluzione storica dell'impresa. Esse sono infatti *path dependent* cosicché le competenze di un'impresa sono il risultato della sua storia la quale condizionerà anche lo sviluppo di quelle future. Per questo le "capacità di base" possono rappresentare anche "rigidità di base" che ostacolano lo sviluppo delle nuove competenze necessarie per affrontare l'evoluzione ambientale⁹⁶. Tuttavia, alcune imprese dimostrano di avere competenze superiori che permettono loro di riconfigurare continuamente quelle tecnico-funzionali. Teece, Pisano e Shuen le definiscono "competenze dinamiche": "la capacità delle imprese di integrare, creare e riconfigurare competenze interne e esterne per far fronte a rapidi cambiamenti dell'ambiente"⁹⁷.

Ad ogni modo, per sviluppare nuove competenze organizzative gli approcci comunemente utilizzati sono quelli di ricorrere a: *acquisizioni e fusioni* dato che lo sviluppo di nuove competenze richiede molto tempo, un modo per aggirare il problema è acquisire o fondersi con un'impresa che già le possiede; *alleanze strategiche* dati i costi e i rischi che comporta una acquisizione o una fusione, una strada alternativa è stringere un rapporto di collaborazione che implica la condivisione di risorse per il perseguimento di obiettivi comuni; *incubatori delle competenze* dato che la struttura e le norme di comportamento aziendali possono non essere funzionali allo sviluppo di nuove competenze, si creano a tal fine unità organizzative separate che possono operare con la flessibilità e l'autonomia di un'impresa nuova ma nel contempo, usare le risorse e competenze aziendali consolidate; *sequenze di prodotti* dato che le competenze sono necessarie per realizzare i prodotti, ma che in tale realizzazione si generano spesso competenze più complesse, lo sviluppo delle ultime può avvenire con una sequenza di prodotti in cui in ogni fase ci si ponga specifici obiettivi di sviluppo di competenze⁹⁸.

⁹⁴ Szulanski G. e Winter S., *Replication as strategy*, OS, 12, giugno, 2001 (pp 730-743).

⁹⁵ Szulanski G. e Winter S., *Getting it right the second time*, HBR, gen., 2002 (pp 62-69).

⁹⁶ Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities*, Strategic Management Journal, Special issue, estate, 1992 (pp 111-126).

⁹⁷ Teece D.J., Pisano G. e Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18, 1997 (pp. 509-533). Si veda anche: Eisenhardt K.M. e Martin J.A., *Dynamic capabilities: what are they?*, Strategic Management Journal, 21, 2000 (pp. 1105-1121).

⁹⁸ Helfat C.E. e Raubitschek R.S., *Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products*, Strategic Management Journal, 21, 2000 (pp. 961-979).

Questa prospettiva afferma che la fonte del vantaggio competitivo non è nell'ambiente esterno - in una posizione di vantaggio detenuta dall'impresa in un settore attrattivo - ma nelle risorse di valore, rare e difficili o almeno costose da imitare interne o, comunque, accessibili dall'impresa sebbene non di proprietà (reti di contatti con i clienti e fornitori, ecc.)⁹⁹. La strategia aziendale dovrebbe focalizzarsi perciò sulla ricerca di rendite non tanto di tipo "monopolistico", quanto "riccardiano" dal nome dell'economista che per primo ha studiato i motivi per cui una risorsa può generare un valore superiore al suo costo di acquisto/sviluppo. Afferma, inoltre, che anche le strategie di posizionamento sono alla fine basate su risorse quali, nel caso della leadership di costo, l'accesso a condizioni favorevoli ai fattori produttivi (materie prime, lavoro, ecc.) grazie ad una localizzazione privilegiata, le esperienze acquisite dai lavoratori grazie ai volumi di produzione cumulati nel tempo, ecc., mentre, nel caso della differenziazione, la presenza di brevetti, di marchi noti, di *know-how*, ecc.¹⁰⁰. In altri termini, su risorse di valore, rare e difficili o quantomeno costose da imitare¹⁰¹. L'inimitabilità può dipendere da: *condizioni storiche uniche*: l'acquisizione o lo sviluppo delle risorse possedute da un'impresa è dipesa da particolari condizioni spaziali e temporali che per essere rapidamente ricreate dai concorrenti comportano "diseconomie di compressione del tempo"¹⁰²; - *ambiguità causale*: i concorrenti sono incapaci di cogliere i legami tra le risorse possedute e il vantaggio competitivo generato e questo perché le risorse sono così radicate nel modo di essere dell'impresa (la capacità di lavorare in *team*, la cultura organizzativa, ecc.) da risultare "invisibili"¹⁰³, o perché esse sono così numerose e interconnesse da costituire un

⁹⁹ Johnson G. e Scholes K., *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, 1997. Kay individua così tre risorse di base (*core resources*): l'architettura di rapporti; la reputazione; la capacità di innovare. Kay J., *Foundations of corporate success*, Oxford University Press, 1993.

¹⁰⁰ Tuttavia, una risorsa è di valore, costituisce cioè un punto di forza aziendale, solo se consente all'impresa di sfruttare un'opportunità o neutralizzare una minaccia ambientale. Le analisi dell'ambiente esterno sono perciò complementari a quelle delle risorse interne.

¹⁰¹ Lippman S. e Rumelt R., *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, Bell Journal of Economics, 13, 1982 (pp. 418-438).

¹⁰² Dierickx I. e Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, 35, 1989 (pp. 1504-1511). Le condizioni storiche uniche supportano i vantaggi del "pioniere" o della "*path dependance*": eventi avvenuti all'inizio dell'evoluzione di un processo hanno effetti significativi su quelli successivi. Arthur W.B., *Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events*, Economic Journal, 99, 1989 (pp. 116-131).

¹⁰³ Reed R. e DeFillippi R.J., *Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*, Academy of Management Review, 15, 1, 1990 (pp. 88-102). Itami parla di "invisibile assets". Itami H., *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, 1987

sistema complesso il cui funzionamento è di difficile comprensione; - *complessità causale*: anche qualora fosse possibile cogliere i legami tra le risorse di cui sopra e il vantaggio competitivo generato, la natura complementare e/o socialmente complessa delle prime rende difficile o comunque costosa la loro duplicazione o sostituzione: la separazione di una risorsa dal suo contesto, soprattutto da quello sociale, può determinarne una perdita di valore¹⁰⁴; - *brevetti*: tecnologie brevettate sono o, più precisamente, dovrebbero essere immuni dall'imitazione¹⁰⁵.

Alla fine, la *resource-based view* afferma che per ottenere un vantaggio competitivo un'impresa deve sfruttare le proprie risorse di valore, rare, difficili o almeno costose da imitare, piuttosto che imitare le risorse di un suo concorrente. Se l'impresa opera come fanno i suoi concorrenti essa potrà ottenere al massimo una situazione di parità competitiva. Ne consegue che le imprese dovrebbero il più possibile specializzarsi, esternalizzando nel contempo le attività in cui non dispongono di risorse e competenze distintive¹⁰⁶. Ciò dovrebbe incoraggiare maggiori collaborazioni interaziendali attraverso forme di aggregazione più o meno forti. Alcuni autori ritengono addirittura necessario lo sviluppo di strategie di "*co-opetition*" che prevedono sia la cooperazione che, nel contempo, la competizione tra imprese¹⁰⁷. Ad ogni modo, per poter identificare, valutare e quindi formulare ed implementare la strategia che permetta di meglio sfruttare il potenziale competitivo delle sue risorse e competenze distintive, l'impresa deve essere opportunamente organizzata anche a livello di sistemi di controllo direzionale¹⁰⁸. Soprattutto però per le fasi dell'identificazione e valutazione, tali sistemi devono essere orientati non tanto a fornire risposte "automatiche" partendo dall'analisi puntuale dei dati, quanto a stimolare l'imprenditore a una approfondita ed articolata riflessione individuale e collettiva per riconoscere, alla luce della (identità e della) visione aziendale, le potenzialità delle risorse e competenze possedute, il *gap* rispetto a quelle

¹⁰⁴ Fanno eccezione i cosiddetti *transformational leaders* Tichy N.M. e Devanna M.A., *The transformational leader*, John Wiley & Sons, 1986.

¹⁰⁵ I costi da sostenere e le informazioni da fornire per richiedere un brevetto, di concerto con le difficoltà nel farlo rispettare inducono molte imprese, soprattutto se di piccole e medie dimensioni, a non ricorrere a tale pratica.

¹⁰⁶ Grant R.M., *The Resource-based Theory of competitive Advantage: Implications for Strategy formulation*, California Management Review, n. 33, 1991 (pp. 114-135).

¹⁰⁷ Brandenburger A. e Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Doubleday, 1996.

¹⁰⁸ "Numerosi elementi dell'organizzazione aziendale sono rilevanti per questa variabile come, ad esempio, la struttura di *reporting*, il sistema di controllo e le politiche di gestione del personale". Barney J.B., *Op. cit.*, 2006 (pp. 136).

desiderate e, quindi, i processi di acquisizione e/o sviluppo da attivare. Ovvero, per riconoscere la necessità di modificare la (identità e la) visione aziendale per sfruttare i principali punti di forza e annullare o comunque gestire quelli di debolezza. Recuperando le parole di Grant: “Per identificare e valutare le capacità di un’organizzazione, i dirigenti devono avere una visione ampia, guardare in profondità e secondo prospettive differenti. Un buon punto di partenza sono la discussione e le analisi interne. La rivisitazione del passato può offrire alcune illuminanti percezioni ... Infine, per passare da un livello di analisi soggettivo a un livello oggettivo, si può adottare il *benchmarking* ... In definitiva, la valutazione delle risorse e delle competenze non è un problema di dati, ma di capacità di intuizione e di comprensione. ... Molte imprese non hanno successo non perché sono prive di competenze distintive, ma per l’incapacità di individuarle e impiegarle nel modo più efficace”¹⁰⁹.

L’avvento infine dell’*information and communication technology* (ICT) alla fine degli anni ’90 ha favorito l’affermazione di nuove idee tra le quali, soprattutto, quelle inerenti il ruolo centrale della conoscenza aziendale: “... l’interesse sul ruolo della conoscenza nell’ambito delle organizzazioni rappresenta il punto di confluenza di diverse correnti di ricerca tra cui la *resource-based view*, l’economia dell’informazione, l’epistemologia, l’economia evolutiva e la gestione della tecnologia. Il risultato di tale confluenza è stata la *‘knowledge-based view of the firm’*, che considera l’impresa come un insieme di conoscenza il cui scopo è l’impiego di tali conoscenze per creare valore”¹¹⁰.

Pur riconoscendo l’importanza della conoscenza aziendale come risorsa strategica, Barney è critico sulla possibilità di interpretarla come un fattore ubicante, una “lente” per guardare all’intera impresa: “Ogni volta che la fonte del vantaggio competitivo è diffusa tra le persone, i luoghi e i processi, le fonti del vantaggio diventano costose da imitare. Probabilmente il miglior esempio di tale risorsa è la conoscenza. Fino a che la conoscenza di valore dei prodotti aziendali, dei processi, dei consumatori e così via è ampiamente diffusa nell’organizzazione, i concorrenti hanno grosse difficoltà ad imitarla e , quindi, può essere fonte di vantaggio competitivo. Tale considerazione

¹⁰⁹ Grant R.M., *Op. cit.*, 2006 (pp. 185-186).

¹¹⁰ Grant R.M., *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, 2006 (p. 204).

ha portato alcuni autori a suggerire che la *resource-based view* dovrebbe essere nota come *knowledge-based view*. Tuttavia, nonostante la conoscenza sia una fondamentale risorsa dell'impresa non è l'unica che l'azienda può controllare e che può generare vantaggio competitivo¹¹¹. Forse però per le PMI la conoscenza individuale e organizzativa è, per molte ragioni, l'unica risorsa che esse possono realmente "controllare".

Nonostante le riflessioni di Barney sopra riportate, è proprio la *knowledge-based view* la prospettiva accolta all'interno del presente lavoro dove si introduce l'innovativo concetto di "conoscenza competitiva". Questo prospettiva sarà comunque introdotta nel successivo paragrafo.

Per concludere invece il presente paragrafo si può affermare che alla fine, al concetto di "strategia aziendale" e, conseguentemente, quello di "coerenza strategica" sono stati nel tempo attribuiti significati diversi che stressano maggiormente gli aspetti di:

1. *processo*, cosicché la strategia è interpretata come un flusso di decisioni (strategia deliberata) razionali, limitatamente razionali o irrazionali e/o un *pattern* di azioni consistenti (strategia emergente) sviluppate a livello individuale (visione imprenditoriale) o collettivo (cultura aziendale) tese a raggiungere il più favorevole allineamento possibile tra l'ambiente esterno e l'organizzazione interna in termini sia di struttura che di processi¹¹²;

2. *contenuto*, cosicché la strategia è vista come le azioni che l'organizzazione deve attuare ai diversi livelli strategici (identità aziendale e/o strategie *corporate* e/o strategie di *business*) per allinearsi all'ambiente esterno. In tale visione ci si focalizza sugli elementi da mettere in consonanza per raggiungere la desiderata configurazione aziendale. Chandler (1962) riconosce 4 strategie *corporate* di base: 1) espansione dei volumi; 2) dispersione geografica; 3) integrazione verticale e 4) diversificazione di prodotto.

Inoltre, nell'operativizzare tali concetti si è attribuita maggiore enfasi alle fonti di profitto:

- A. *esterne all'impresa*, cosicché il problema centrale è formulare la strategia la più coerente possibile con le minacce ed opportunità nell'ambiente esterno;

- B. *interne all'impresa*, cosicché il problema centrale è implementare la strategia nel modo il più coerente possibile con i punti di forza e debolezza dell'organizzazione interna. Tale concetto è stato con forza richiamato anche in ambito consulenziale per sottolineare l'importanza di

¹¹¹ Barney J.B., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci editore, 2006 (pp. 132).

¹¹² Miles R.E. e Snow C.C., *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, 1978.

sincronizzare gli elementi del complesso sistema aziendale identificati, ad esempio, da Peter e Waterman, nelle 7 “S”: strategia, struttura, sistemi direzionali, stile, staff, valori condivisi (*shared values*) e skills¹¹³;

C. *sia esterne che interne all’impresa* cosicché il problema centrale è formulare una strategia che sia coerente sia con le minacce ed opportunità nell’ambiente che con i punti di forza e debolezza nell’organizzazione.

Combinando queste diverse prospettive di analisi definite, rispettivamente, la *concettualizzazione* e il *dominio* della coerenza strategica, Venkatraman e Camillus riconoscono 6 diverse “scuole di pensiero” della strategia¹¹⁴. Utilizzando tale schemi di analisi (in particolare il problema della concettualizzazione), essi riconoscono che le diverse scuole implicano diverse metodologie per la misurazione - sia qualitative che quantitative - della coerenza strategica a seconda che ci si concentri su aspetti di processo o di contenuto e, nel primo caso, a seconda che la coerenza sia intesa in termini statici o dinamici, mentre nel secondo caso, a seconda che la coerenza prenda in considerazione relazioni bivariate o si prefigga di ottenere “congruenza” tra un più largo insieme di variabili. Essi concludono affermando: “Because the concept of fit is still in its infancy in strategic management research, the identification of critical variables to be fitted emerges as the next major step. Although key elements of strategic fit have been normatively listed (Waterman et al., 1980) and theoretically argued (Camillus, 1982), their role in different settings have to be descriptively validated”. Guardando al dominio, essi riconoscono il problema delle variabili che possono essere controllate o influenzate nel breve termine (variabili interne) o solo nel lungo (variabili esterne) riconoscendo inoltre come queste ultime possono essere influenzate dalle grandi imprese ma non anche da quelle piccole. Affrontano anche il problema se il cambiamento debba essere affrontato in termini evolutivi o quantici.

Accogliendo una prospettiva in parte diversa, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel hanno invece riconosciuto cinque significati principali attribuiti al concetto di “strategia aziendale” da parte di dieci diverse “scuole di pensiero”: tre prescrittive, sei descrittive ed una, la scuola configurativa, che in qualche misura ricomprende tutte le altre e che è quella accolta all’interno della metodologia MCS→MCC¹¹⁵.

¹¹³ Peter e Waterman, ?, 1982.

¹¹⁴ Venkatraman N. e Camillus J.C., *Exploring the concept of “fit” in strategic management*, Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 3 (pp. 513-525).

¹¹⁵ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Pearson Education, 1998.

I diversi significati e “scuole di pensiero” della strategia

Al concetto di “strategia” sono stati attribuiti diversi significati che Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, partendo dalla distinzione tra strategie deliberate e emergenti, riassumono in una classificazione definita delle 5 P, ossia la strategia come:

- 1) *plan* (intenzionale): una guida per andare da qui a lì;
- 2) *pattern* (realizzato): un comportamento coerente nel tempo;
- 3) *position*: la localizzazione di un dato prodotto in un dato mercato;
- 4) *perspective*: il modo fondamentale di operare di una organizzazione;
- 5) *ploy*: uno stratagemma per “gabbare” i concorrenti¹¹⁶.

Essi riconducono tali significati alle diverse “scuole di pensiero” sulle modalità di formazione della strategia. Gli autori riconoscono tre scuole di pensiero prescrittive (la scuola *progettuale*, della *pianificazione* e del *posizionamento*), sei descrittive (la scuola *imprenditoriale*, *cognitivista*, dell'*apprendimento*, *politica*, *culturale* ed *ambientale*) ed una, quella da loro accolta, che in qualche misura combina tutte le altre (la scuola *configurativa*).

- la scuola *progettuale*: la formazione della strategia dipende da un processo concettuale/informale dell'amministratore le cui modalità di sviluppo non dipendono però da un'abilità naturale o intuitiva dell'individuo, ma si acquisiscono attraverso l'apprendimento formale. La strategia formulata è comunque unica e deve essere semplice ed esplicita. L'amministratore deve infatti essere in grado, prima, di gestire tutte le conoscenze importanti per la formulazione della strategia e, poi, di esplicitarla per permettere ai membri dell'organizzazione di comprenderla. Solo una volta che la strategia è stata formulata ed articolata, può essere implementata. Non c'è spazio per strategie emergenti e comportamenti incrementali (separazione tra pensiero e azione)¹¹⁷.

- la scuola della *pianificazione*: la formazione della strategia dipende da un processo concettuale/formale che può essere scomposto in fasi distinte (definizione degli obiettivi, revisione esterna ed interna, formazione e valutazione della strategia, implementazione) ciascuna supportata da *checklist* e da altre tecniche specifiche: dall'analisi deriva la sintesi, cosicché l'innovazione può essere “istituzionalizzata”. La responsabilità del processo resta in linea di principio all'amministratore, ma in pratica è affidata ad “esperti”. La strategia formulata deve essere esplicitata attraverso la fissazione di obiettivi, budget e programmi d'azione¹¹⁸.

- la scuola del *posizionamento*: la formazione della strategia dipende da un processo di analisi che deve portare ad identificare il posizionamento desiderabile all'interno di un dato settore, selezionandolo tra quelli possibili (predefiniti in numero limitato). La strategia è quindi “generica”: la struttura del settore guida la scelta del posizionamento strategico e questo viene perciò perseguito da tutte le imprese appartenenti al settore¹¹⁹.

¹¹⁶ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Pearson Education, 1998.

¹¹⁷ Andrews K.R., *Op. cit.*, 1971; Christensen C.R., Andrews K.R., Bower J.L., Hamermesh G. e Porter M.E., *Business policy: text and cases*, Irwin, 1982.

¹¹⁸ Ansoff H.I., *Op. cit.*, 1965; Steiner G., *Strategic planning*, Free press, 1979.

¹¹⁹ Porter M.E., *Op. cit.*, 1983.

- la scuola *imprenditoriale*: la formazione della strategia dipende da un processo visionario semi-consapevole, radicato nell'esperienza e nelle capacità intuitive del *leader* che lo porta ad identificare una prospettiva, una direzione di lungo termine, una visione del futuro dell'organizzazione. Il leader promuove la sua visione strategica in modo anche ossessivo, mantenendo poi uno stretto controllo del processo di implementazione così da essere nelle condizioni di riformulare aspetti specifici se necessario. La strategia è perciò sia deliberata che emergente: deliberata nella visione complessiva ed emergente nelle modalità di manifestazione dei dettagli.

- la scuola *cognitivista*: la formazione della strategia dipende da un processo cognitivo che prende forma nella mente dello stratega (amministratore, "esperto", imprenditore o chiunque sia stato preposto). La strategia è perciò una prospettiva - nella forma di concetti, mappe, schemi, strutture - che esprime il modo in cui lo stratega interpreta gli *input* che provengono dall'ambiente. Questi *input* (secondo l'ala positivista della scuola) scorrono attraverso filtri che creano distorsioni prima di essere decodificati dalle mappe cognitive oppure (secondo l'ala costruttivista della scuola) sono mere interpretazioni di un mondo che esiste soltanto in relazione a come viene percepito: un mondo cioè costruito.

- la scuola dell'*apprendimento*: la formazione della strategia dipende da un processo di apprendimento organizzativo nel tempo, nel quale la formulazione e l'implementazione diventano due momenti indistinguibili. La complessa e imprevedibile natura dell'ambiente e dell'organizzazione, associata spesso alla diffusione delle conoscenze (esplicite e tacite) funzionali alla formazione della strategia, impedisce forme deliberate di controllo. L'apprendimento è un processo che si sviluppa in maniera emergente, attraverso comportamenti che stimolano ragionamenti retrospettivi, affinché si possa attribuire significati alle azioni. Il compito del leader non consiste nella formulazione di strategie deliberate ma nella gestione del processo di apprendimento strategico, dal quale possono emergere nuove strategie. In prima battuta le strategie assomigliano a sentieri privi di passato, successivamente a piani per il futuro e solo in ultimo a prospettive che guidano il comportamento di tutti.

- la scuola *politica*: la formazione della strategia dipende da un processo di negoziazione che si sviluppa sia all'interno dell'organizzazione, sia come comportamento dell'organizzazione nel suo ambiente. Nel primo caso la strategia è influenzata dall'interazione tra i membri dell'organizzazione che si sviluppa attraverso la persuasione, la negoziazione e talvolta il confronto diretto e che assume la forma di un gioco politico in cui nessun soggetto è in grado di esercitare un'influenza dominante per lunghi periodi di tempo. Nel secondo caso l'organizzazione è vista dai diversi gruppi di *stakeholder* come lo strumento per promuovere i propri interessi attraverso il controllo e la cooperazione con altre organizzazioni. Quest'ultima si sviluppa attraverso l'uso di manovre strategiche come le strategie collettive adottate in varie conformazioni di network e alleanze. La strategia che emerge da tali processi tende ad essere emergente e ad assumere le caratteristiche di un posizionamento e di uno stratagemma più che di una prospettiva¹²⁰.

¹²⁰ Pettigrew A. M., *The Politics of organizational decision making*, Harper & Row, 1973; Pfeffer J. e Slancick G.R., *Organizational Decision Making as a Political Process: the Case of the University*, Administrative Science Quarterly, Vol. 2, n.19, 1974.

- la scuola *culturale*: la formazione della strategia dipende da un processo di interazione sociale basato su assunzioni e concezioni condivise dai membri dell'organizzazione. Il singolo individuo acquisisce queste concezioni attraverso un processo di acculturazione o socializzazione che è fondamentalmente tacito, sebbene talvolta sia rinforzato da indottrinamenti più formali. I membri dell'organizzazione possono pertanto descrivere le concezioni che sostengono la cultura organizzativa solo parzialmente, mentre le origini e le spiegazioni possono rimanere oscure. La strategia si qualifica perciò come prospettiva piuttosto che come posizionamento ed è radicata nelle finalità collettive (non necessariamente esplicitate) e riflessa nei sentieri attraverso cui le risorse e le abilità dell'organizzazione sono protette ed utilizzate per acquisire vantaggi competitivi. La strategia è quindi deliberata (anche se non pienamente consapevole).

- la scuola *ambientale*: la formazione della strategia dipende da un processo reattivo rispetto agli input ambientali. L'ambiente, che si presenta alle organizzazioni come un insieme di forze generiche, è l'attore principale nel processo di formazione della strategia. L'organizzazione deve fronteggiare queste forze altrimenti è incapace di competere. La *leadership* diventa perciò un elemento passivo rispetto agli obiettivi della lettura dell'ambiente e dell'adattamento dell'organizzazione. Le imprese finiscono raggruppate in nicchie ecologiche nelle quali rimangono fino a quando le risorse diventano scarse oppure le condizioni troppo ostili. Esse perciò sono destinate ad estinguersi.

- la scuola *configurativa*: la formazione della strategia dipende da un processo di configurazione e trasformazione. Il più delle volte una organizzazione può essere descritta come una configurazione stabile con proprie caratteristiche: in un determinato periodo essa adotta una specifica conformazione che ben si adatta ad un dato contesto e che è funzionale ai comportamenti che permettono di raggiungere la strategia desiderata. Tali periodi di stabilità sono tuttavia occasionalmente interrotti da alcuni processi di trasformazione: un salto radicale verso un'altra configurazione. Queste successive configurazioni e periodi di trasformazione possono trovare collocazione in sequenze ordinate nel corso del tempo (ad esempio: quelle che descrivono il ciclo di vita delle organizzazioni). La chiave per la gestione strategica consiste perciò nella maggioranza dei casi nella capacità di sostenere la stabilità o almeno i cambiamenti strategici facilmente adattabili, ma anche nel riconoscere periodicamente la necessità di una trasformazione e nell'essere in grado di gestire questo processo senza compromettere la sopravvivenza dell'organizzazione. Il processo di formazione della strategia può quindi essere di progettazione concettuale piuttosto che di pianificazione formale, di analisi sistematica piuttosto che di leadership visionaria, di apprendimento cooperativo piuttosto che di negoziazione competitiva, focalizzato sulla cognizione dell'individuo, sulla socializzazione collettiva piuttosto che sulla semplice risposta alle forze dell'ambiente. La strategia assume così la forma di piani piuttosto che di sentieri, di posizionamenti piuttosto che di prospettive o stratagemmi. Tuttavia, sia il processo di formazione della strategia che la strategia stessa devono essere contestualizzati, "situati" cioè nel tempo e nello spazio.

3. La metodologia MCS→MCC: il concetto di conoscenza competitiva accolto

L'affermazione del paradigma dell'economia della conoscenza in strategia aziendale può essere colto dalla crescente importanza riconosciuta alla conoscenza e ai suoi meccanismi di creazione, trasferimento e utilizzazione nella generazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Tutto ciò ha favorito il progressivo sviluppo di un *knowledge-base view of strategy*. Questa implica una minore enfasi al controllo delle risorse tangibili a favore di una maggiore attenzione alla gestione di quelle intangibili, *in primis*, della conoscenza *competitiva*.

La gestione della conoscenza è stata inizialmente percepita come un problema di archiviazione, organizzazione e ricerca di dati e informazioni. L'enfasi è stata posta sulla diffusione di strumenti ICT finalizzati a supportare la codificazione, la memorizzazione, il recupero e quindi il riutilizzo di una conoscenza esplicita. Successivamente si è arricchita di attenzione per gli aspetti che concernono l'architettura sociale degli scambi di conoscenza. Si è spostata così l'enfasi sull'importanza delle interazioni sociali - sulla disponibilità e capacità cognitiva ad interagire - per favorire, innanzitutto attraverso la pratica, la condivisione della conoscenza tacita posseduta dagli individui, gruppi, dalle organizzazioni o dai network inter-organizzativi.

Più recentemente, si è invece affermata l'idea che le strategie di gestione della conoscenza di un'impresa debbano strettamente dipendere da quelle competitive. Analizzando alcune primarie società di consulenza direzionale, data la centralità che riveste in questi casi la gestione della conoscenza, Hansen e al. (1999) hanno identificato due diverse strategie di gestione della conoscenza: la strategia della "codificazione" e quella della "personalizzazione". Queste non dipendono però da una maggiore rilevanza aprioristicamente riconosciuta agli aspetti tecnici o a quelli umani nella gestione della conoscenza ma riflettono diverse strategie competitive. La strategia della codificazione (personalizzazione) è infatti adottata dalle società che offrono prodotti standardizzati (customizzati), maturi (innovativi) facendo soprattutto affidamento sulla conoscenza esplicita (tacita) dei dipendenti per la risoluzione di eventuali problemi. Quando però si analizzano imprese il cui *core business* non è sviluppare e applicare metodologie per la formulazione e implementazione di strategie

aziendali di “successo”, il legame tra le strategie competitive e quelle di gestione della conoscenza appare molto più debole.

Per ovviare a questa mancanza sono apparse in letteratura proposte tese a riconoscere in modo esplicito il ruolo della conoscenza nelle tradizionali metodologie per la formulazione ed implementazione delle strategie competitive. L’obiettivo è formulare una strategia competitiva “basata sulla conoscenza” identificando innanzitutto quale sia la conoscenza competitiva e perché. Altre proposte danno per formulata la strategia competitiva e si pongono l’obiettivo di supportare la scelta della strategia di gestione della conoscenza “competitiva” più coerente.

Ad ogni modo, se un’impresa identifica le opportunità e le minacce, i punti di forza e debolezza collegati alle sue risorse intellettuali, è in effetti verosimile ritenere che pianifichi le azioni adeguate a gestire i gap di conoscenza riconosciuti. Come affrontare però tale problema in presenza di imprese, quali di solito quelle di piccole dimensioni, che essendo governate dalla autarchica visione dell’imprenditore non solo non pianificano le strategie di gestione della conoscenza, ma neppure quelle competitive?

Il presente lavoro, come già affermato, si pone proprio l’obiettivo di proporre una metodologia di analisi - la metodologia MCS→MCC -, uno strumento di supporto strategico funzionale a stimolare un piccolo imprenditore a riflettere sulla strategia competitiva della sua impresa, nonché su quella di gestione della conoscenza anche al fine di verificarne il legame di coerenza.

3.1. L’integrazione tra MVB e RVB per la definizione delle strategie competitive

La strategia competitiva di un’impresa deve definire le modalità con cui competere all’interno del settore prescelto. Tali modalità, nella tradizionale prospettiva incentrata sulle fonti di profitto (anormale) presenti nell’ambiente esterno denominata *product/market positioning* o più semplicemente *market-based view*, dovrebbero essere definite rispondendo ai quesiti: “Chi sono i nostri clienti e che cosa vogliono?”; “Perché dovrebbero scegliere me come fornitore”. La comprensione delle caratteristiche della domanda dei clienti nonché di quelle dell’offerta dei concorrenti dovrebbe infatti permettere ad un’impresa di identificare i *fattori critici di successo* (FCS), ossia quelle variabili che il

management può influenzare con le sue decisioni e che possono a loro volta influire in modo significativo sulla posizione competitiva dell'impresa a livello di settore. Le evidenze empiriche, tuttavia, solo parzialmente supportano la validità di tale prospettiva. Inoltre, il suo ancoraggio al paradigma Struttura-Condotta-Performance e quindi alla teoria economica neoclassica, le impedisce anche in linea di principio di spiegare quali siano le fonti di un vantaggio competitivo "sostenibile".

D'altro canto, nella formulazione di una strategia aziendale - seguendo il tradizionale modello dell'analisi SWOT - si devono identificare le minacce e opportunità presenti nell'ambiente esterno e quindi i FCS, ma anche i punti di forza e debolezza dell'organizzazione e quindi le sue *risorse e competenze distintive*.

Per avere successo, una strategia deve infatti essere coerente con le caratteristiche dell'ambiente sia esterno che interno all'impresa. Soprattutto nel momento in cui l'ambiente esterno è caratterizzato da continui mutamenti a causa dell'evoluzione dei bisogni e aspettative dei clienti, la formulazione della strategia può più proficuamente partire dal riconoscimento di ciò che l'impresa sa fare meglio dei suoi concorrenti. La scelta di focalizzarsi sulle proprie risorse e competenze piuttosto che su uno dei molteplici prodotti che esse permettono di offrire ad uno dei molteplici mercati che sempre le risorse e competenze permettono di servire rende innanzitutto incerti i tradizionali confini settoriali. La prospettiva incentrata sulle fonti di profitto (anormale) presenti nell'ambiente interno all'impresa è denominata *resource-based view*. Questa afferma che le fonti del vantaggio competitivo sostenibile non sono tanto nell'ambiente esterno, quanto nelle risorse - tangibili ma anche e soprattutto intangibili - di valore, rare, insostituibili e inimitabili o almeno costose da imitare (anche e soprattutto in termini di tempo) possedute o controllate dall'impresa¹²¹.

Sebbene la RVB sia nata dall'insoddisfazione per l'enfasi riconosciuta dalla MBV al posizionamento dei prodotti dell'impresa sui mercati di riferimento, queste diverse prospettive non vanno contrapposte. Lo stesso Wernerfeldt (1984: p. 171) precisa: "For the firm, resources and products are two sides of the same coin. By specifying the size of the firm's activity in different product markets, it

¹²¹ Il termine "risorsa" comprende due elementi di base: risorse e competenze; anche se alcuni autori tengono separate le due nozioni. Le risorse rappresentano gli elementi di cui l'impresa dispone in un dato momento. Le competenze sono invece la capacità che permette di combinare le risorse per alimentare le attività aziendali (Grant, 2005).

is possible to infer the minimum necessary resource commitments; by specifying a resource profile for a firm, it is possible to find the optimal product-market activities". Amit e Schoemaker (1993) per primi hanno affermato come il conseguimento di un vantaggio competitivo dipenda dalla capacità di mettere a coerenza i FCS del settore con gli *specifici asset strategici* dell'impresa, ovvero con le sue *risorse strategiche*. Le ultime, per generare vantaggio competitivo, devono infatti essere incorporate in prodotti di valore per il cliente: "resources, representing what can be done by the firm and the competitive environment, representing what must be done to compete effectively in satisfying customer needs, are both essential in the strategy-making process" (Priem and Butler, 2001b: p. 64). Per individuare le risorse strategiche, ma anche i FCS che esse permettono di soddisfare, si ricorre spesso in letteratura al concetto di *catena del valore*. Questo schema di analisi permette di identificare il coinvolgimento delle risorse nelle diverse attività sviluppate dall'impresa per realizzare i prodotti di valore per i clienti¹²².

Sempre più autori affermano però che le singole risorse non permettono di per se di creare dei "meccanismi di isolamento" e quindi di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile¹²³. A tal fine, esse devono essere integrate per generare *competenze distintive*. Prahalad and Hamel (1990: p. 82) le definiscono *competenze di base*: "...the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies"; mentre Stalk et al. (1992) *capacità di base*¹²⁴. Nella prospettiva *evolutiva* di Nelson e Winter (1982) l'integrazione delle singole risorse avviene attraverso lo sviluppo di *routine organizzative*: modi di lavorare regolari e prevedibili che, basati sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa dei

¹²² Porter (1996), accogliendo la prospettiva definita *activity systems*, richiama l'attenzione soprattutto sul fatto che la creazione e sostenibilità nel tempo di un vantaggio competitivo scaturisca solo laddove venga assicurato il necessario *fit* o coerenza tra le attività sviluppate da un'impresa che vengono così a costituire un mix unico di valore per il cliente.

¹²³ Spender (1994) asserisce che la prospettiva della RBV è troppo ristretta. Concentrandosi sull'acquisizione e protezione delle risorse critiche, sottostima l'importanza di "come" queste risorse vengono coordinate, integrate e messe in uso. L'autore suggerisce che è questa capacità di coordinamento l'essenza dell'impresa. Coerentemente con questa posizione, per Priem and Butler (2001a: p. 35) la RBV non dà risposta alle seguenti domande: "How can the resource be obtained? How and in which contexts does it contribute to competitive advantage? How does it interact/compare with other resources".

¹²⁴ Tuttavia, per Hamel e Prahalad (1992): "la distinzione tra competenze e capacità è puramente semantica".

membri del team, si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate senza la necessità di direttive puntuali. Tale prospettiva, che enfatizza il ruolo delle strategie emergenti, permette di approfondire l'origine delle diversità a livello di risorse e competenze (e quindi di performance) intercorrenti tra le imprese e come queste sono create, mantenute e protette nel tempo. Tuttavia, per Leonard-Barton (1992) quanto più sviluppate sono le routine organizzative, tanto più è limitata la loro flessibilità di utilizzo. Le capacità di base possono perciò trasformarsi in *rigidità di base* rendendo difficile l'adattamento da parte dell'impresa ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Teece e al. (1997: p. 516) definiscono così *capacità dinamiche*: “the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments”¹²⁵. Inerente al loro concetto di capacità dinamiche c'è quindi il riconoscimento dell'importanza dell'apprendimento organizzativo.

3.2 Il passaggio alla KBV e oltre per la definizione delle strategie di gestione della conoscenza

Gli ultimi autori citati sono più o meno esplicitamente accomunati dal riconoscimento che: “it is proprietary knowledge that creates a competitive advantage for the firm” (Cyert et al., 1993: p. 57). Il collegamento tra risorse e conoscenza si rinviene nella considerazione che l'ultima rappresenta il presupposto fondamentale delle prime. In particolare, la conoscenza permette di coordinare e combinare le risorse e competenze tradizionali (anche se non uniche) in modi nuovi e distintivi producendo perciò più valore per i clienti. Inoltre, la conoscenza - soprattutto quella tacita, situata e incorporata in complesse *routine organizzative* in quanto sviluppata attraverso l'esperienza - è unica e difficile da imitare o sostituire. A differenza di molte risorse tradizionali non è acquisibile sul mercato in forma pronta per l'uso. Per acquisirla i concorrenti devono sviluppare esperienze simili che richiedono tempi non brevi. Infine, più un'impresa ha una base di conoscenza importante, più può sfruttare le conoscenze

¹²⁵ Eisenhardt e Marting (2000: p. 1107) estendono il concetto di capacità dinamiche per includervi: “the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations”. Essi sottolineano il punto che alcune capacità dinamiche integrano e riconfigurano le risorse, mentre altre permettono di acquisirle ovvero di rilasciarle

presenti nell'ambiente esterno per le sue maggiori capacità di assorbimento e più può sfruttare le conoscenze nuove acquisite generando sinergie con quelle già possedute. La conoscenza è cioè soggetta a ciò che gli economisti definiscono *ritorni crescenti*: più la si usa più acquista valore dando luogo ad un circolo di auto-rafforzamento. Così, per Kogut e Zander (1992: p. 384): “the theoretical challenge is to understand the knowledge of a firm as leading to a set of [combinative] capabilities that enhance the chances for growth and survival”. Anche sulla base di tali posizioni, Conner and Prahalad (2002: p. 103) ritengono che: “The resource-based view generally addresses performance differences between firms using asymmetries in knowledge (and in associated competencies or capabilities). A resource-based theory of the firm thus entails a knowledge-based perspective”.

Tuttavia, il passaggio dalla RBV alla *knowledge-based view* (KBV) non è per tutti gli autori così lineare. Ad esempio, per von Krogh e Grand (2002: p. 164), la prima: “... heavily refers to organizational knowledge as being at the core of competitive success and advantage, often without making the argument explicit”; mentre la seconda: “... provide a detailed analysis of the mechanisms underlying organizational knowledge creation and transfer, though without demonstrating its impact on competitive success”; cosicché: “Elaborating on the gap between insisting on the importance of organizational knowledge as a source of competitive success and analyzing the mechanisms of knowledge creation and transfer is at the core of strategy research”.

Inoltre, per sempre più autori la KBV è una prospettiva incentrata sulla conoscenza troppo limitata in quanto troppo strettamente ancorata alla RBV. E questo soprattutto riferendosi a PMI: “Both the KBV and RBV approaches emphasize the role of the firm and its use of its resources/knowledge as a discrete entity. These approaches have also relied almost exclusively on research conducted on large organizations. Recent studies on young, high technology firms have highlighted how in practice many SMEs do not restrict their KM strategies to in-house resources and activities but also seek competitive advantage through interfirm alliances involving knowledge sharing and through industry-based activities involving knowledge blocking” (Clarke and Turner, 2004: p. 39).

I diversi tipi di “conoscenza”

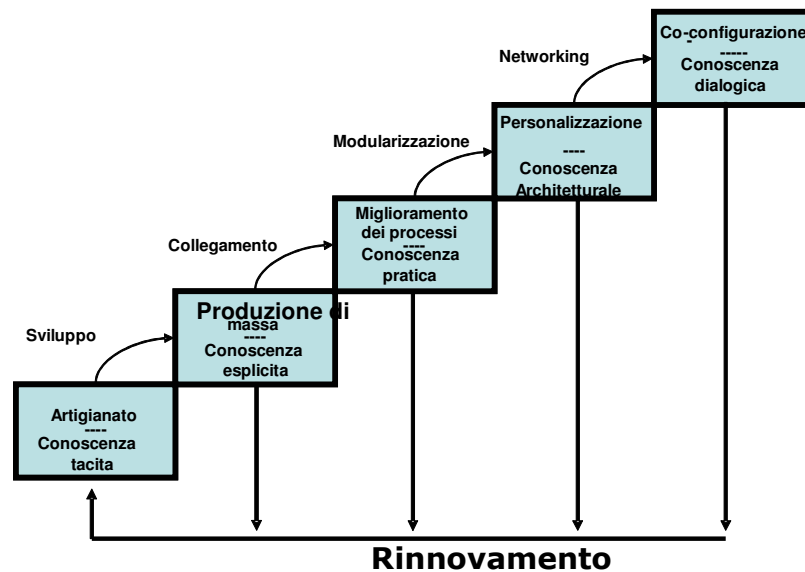
In letteratura si trovano molti concetti di “conoscenza”. La classificazione più nota porta a innanzitutto a distinguere il:

1. sapere “cosa” (to know “what”);
2. sapere “come” (to know “how”);
3. sapere “perchè” (to know “why”).

Nel primo caso si privilegiano i fatti e la loro rappresentazione formale. E' un'impostazione molto diffusa che tende a confondere l'idea di conoscenza con quella di informazione esplicita: “trasmissibile ad altri mediante strumenti di comunicazione in forma sistematica” (Bell, 1973: p. 175). Nel secondo caso l'aspetto fondamentale è collegato con l'esercizio, l'esperienza, l'azione, la pratica, la sperimentazione. In altri termini il *know-how* si riferisce alla capacità/abilità (*skills*). Si esaltano gli aspetti: del *carattere tacito* del saper fare, per la mancanza di una completa articolazione esplicita della conoscenza (si sa fare senza poter rappresentare completamente “il protocollo” formalizzato di ciò che lo rende possibile); dell'*intuizione*, per il legame spesso importante con gli aspetti cognitivi; del *localismo* per la sintesi che avviene nel saper fare degli elementi specifici del contesto. Nel terzo ed ultimo caso emerge il significato di conoscenza come consapevolezza; essa si riferisce ai principi di ordine generale relativi alle leggi fisiche e di funzionamento dei sistemi dell'individuo e sociali.

Tra le altre qualificazioni proposte in letteratura, due meritano una menzione particolare. La prima fa riferimento al sapere “chi sa” (to know “who knows”) che evoca l'idea della localizzazione della conoscenza. La seconda differenzia la conoscenza architeturale da quella di componenti. Esse fanno riferimento alla capacità di suddividere un sistema in sottosistemi e di disegnare interfacce per la gestione complessiva. La conoscenza può essere riferita ai sottosistemi (componenti) o al collegamento tra questi componenti (architetturale). La conoscenza di un componente appartiene ad un particolare dominio (il marketing, la produzione, ecc.). La conoscenza architeturale è destinata a connettere assieme diversi componenti per rendere possibile il funzionamento complessivo del sistema. Le distinzioni proposte trovano posto nell'interpretazione dell'evoluzione della conoscenza rilevante rispetto alle forme di produzione proposta da Victor e Boynton (1998) (figura 13).

Tale interpretazione pone in rilievo le combinazioni di forme pratiche e scientifiche di conoscenza. Il primo passaggio sposta infatti l'attenzione dalla pratica e dalle sue forme eminentemente tacite alla “scientificazione” delle formalizzazioni esplicite (basta pensare al grande fenomeno dell'industrializzazione modernista e alle sue basi di conoscenza), riappare successivamente la rilevanza della pratica, vista come spunto ad ulteriori processi di scientificazione (il *reengineering*, da un lato e la modularizzazione, dall'altro) come forme di ripresa delle evoluzioni specifiche del contesto e di avvicinamento al mercato mediante proposte di personalizzazione che recuperano primi aspetti del dialogo. Dialogo che viene esaltato nella co-configurazione, nella quale diventa centrale la condivisione di conoscenza e la sua co-costruzione mediante relazioni intense, anche se mutevoli tra i soggetti che partecipano al sistema di valore; essi ridefiniscono contesti che si creano, si dissolvono e si ricreano in ragione della trasformazione dell'oggetto della produzione.

Figura 13. *Forme di produzione e trasformazione della conoscenza*

Fonte: Victor B., Boynton A., *Invented Here*, HBS Press, 1998

Un secondo modo utilizzabile per identificare il concetto di “conoscenza” sposta l’attenzione dalla categorizzazione dell’oggetto “conoscenza” al processo mediante il quale si esprime la capacità di agire, vale a dire il conoscere (*knowing*). Le categorie introdotte in precedenza possono essere mantenute ma inserite in un quadro complessivo che fissa i tratti dinamici della conoscenza. Come si riporta in tabella 1, anche il concetto di *knowing* può avere interpretazioni differenziate.

Tabella 1. Relazione tra conoscenza ed apprendimento

La prospettiva	La conoscenza	Il conoscere	L’evidenza
Behaviourista	L’accumulazione organizzata di associazioni e di <i>skill</i>	Processo di acquisizione di associazioni e <i>skill</i>	Cambiamenti nel comportamento a seguito di sviluppo della pratica e del suo rinforzo nello svolgimento del compito
Cognitivista	Il corpo dei fatti che riflettono le modalità di funzionamento del mondo	Processo di acquisizione passive di conoscenza posseduta da altri	Aderenza del sapere individuale al sapere “definito come giusto”

Costruttivista	Costruzioni individuali senza relazioni fissate con la realtà descritta da altri	Processo attivo e continuo di costruzione e ricostruzione della conoscenza, influenzato dalla conoscenza precedente e dall'esperienza	Sviluppo di riflessione esperienziale
Socio-costruttivismo	Costruzione sociale del sapere	Processo di socializzazione e di internalizzazione dei concetti sociali mediati dal dialogo e da strumenti materiali e culturali	Comparazione tra costruzioni individuali e dei gruppi sociali di appartenenza
Partecipazionismo	Costruzione sociale che si esprime con la capacità di partecipare attivamente ad un gruppo	Parte integrante e inseparabile della pratica sociale	Cambiamento nel livello di partecipazione e dalla modalità di partecipazione .
Culturalismo storico	Capacità di costruire un oggetto di attività	Articolazione coerente del contesto rispetto alla costruzione dell'oggetto dell'attività	Le caratteristiche dei risultati come espressioni dell'oggetto dell'attività

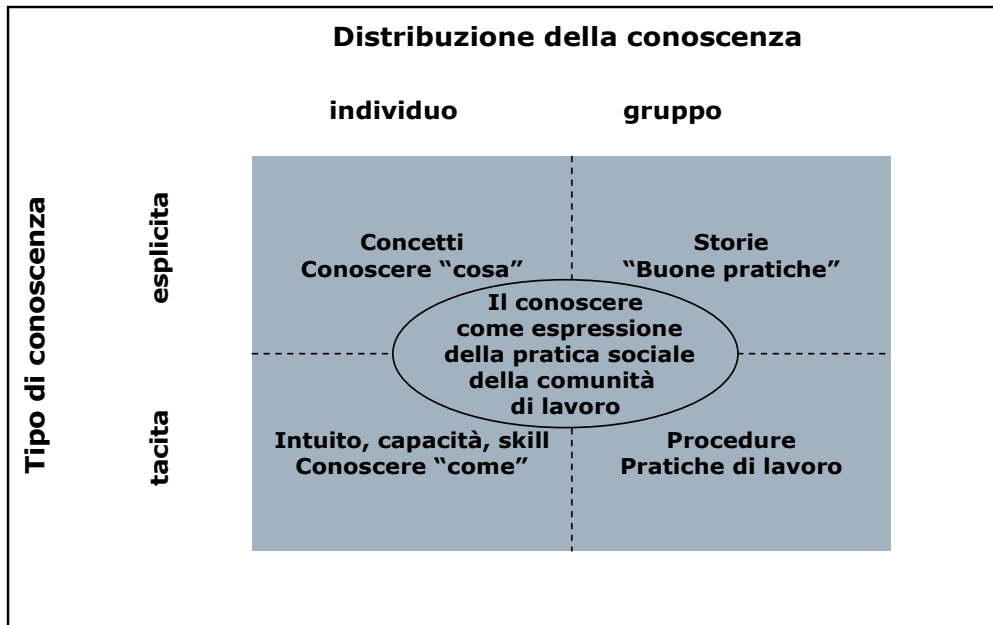
Fonte: Handley, Sturdy, Fincham e Clark [2004]

Senza considerare tutti gli aspetti legati alle distinzioni precedenti possiamo richiamare tre schematizzazioni che a nostro avviso racchiudono elementi di progressiva maggiore significatività.

La prima è quella proposta da Miller [1996]. Essa si fonda su un approccio marcatamente cognitivista, con la presenza di caratteri costruttivisti, comportamentalisti e sociali. Il centro di attenzione è il singolo capace di elaborare conoscenza mediante processi cognitivi di carattere individuale (*learning by reflecting e by doing*) che si collegano ad altri di tipo collettivo (*learning by interacting*) e si integrano con forme di strutturazione e di istituzionalizzazione (routine e cultura dell'organizzazione). La conoscenza dell'impresa diventerebbe quindi il learning composito che risulta dall'azione combinata delle singole forme di apprendimento. Si tratta di una schematizzazione interessante ma che manca di uno schema unificante.

La seconda è proposta da Cook e Brown (1999) ed è formalizzata nella figura 14.

Figura 14. Dalla conoscenza al conoscere



Essa evidenzia un processo che conduce un gruppo di soggetti, ognuno con proprie esperienze, caratteristiche psicologiche, modi di intendere la realtà, ruoli, ecc. a svolgere per un certo periodo di tempo un lavoro con aspetti collettivi. Durante questo periodo essi costruiscono oggetti, risolvono problemi, acquisiscono significati della realtà, inventano nuovi significati, li negoziano con altri soggetti e sviluppano modalità per relazionarsi con gli altri. Da questa attività complessiva nascono le modalità concrete di azione dell'impresa; a questa attività complessiva si riserva il significato di conoscenza come processo (il conoscere). L'interesse dello schema è di collegare esplicitamente i concetti di "conoscenza come possesso" con quello di "conoscenza come pratica sociale".

Dalle impostazioni precedenti si ricavano spunti per puntualizzare una serie di attributi del "conoscere" (Blacker, 1995) che danno vita ad una terza impostazione. Essi sono riconducibili a:

- *la mediazione*. L'individuo e l'ambiente non possono essere tenuti distinti. La relazione tra il soggetto e l'oggetto di un'attività è mediata da strumenti, regole sociali ed organizzative; di particolare rilevanza sono il linguaggio e i segni, strumenti fondamentali per comunicare, interagire, sperimentare e, in definitiva, "costruire" la realtà in senso sociale e non oggettivo. Le variabili di mediazione sono il risultato di un'incessante rielaborazione. Così l'apprendimento non è solo un'attività individuale ma un processo collettivo di condivisione di significati con dimensioni storiche rilevanti (la storia insegna attraverso gli "artefatti" fisici e culturali);
- *il carattere situato*. L'apprendimento si sviluppa in un contesto definito e risulta, quindi, funzione delle sue caratteristiche. Si supera l'idea di una conoscenza astratta, senza contesto, per sottolineare l'importanza di collocazioni relative. Per spiegare l'interrelazione culturale e storica tra

soggetto ed ambiente è rilevante il concetto di zona di prossimità cognitiva. Esso fa riferimento alla distanza tra il livello attuale di sviluppo cognitivo e quello raggiungibile mediante una guida attenta di un esperto. Ciò sottolinea l'apprendimento come fenomeno di interazione sociale, collocato in contesto storicamente definito e provvisto di artefatti culturali. Emerge un rapporto articolato tra la dimensione interna del soggetto (*intra-mental*, individuale) e della relazione (*inter-mental*, collettiva). Sul piano collettivo opera mediante l'interazione tra soggetti; su quello individuale mediante l'internalizzazione e l'appropriazione delle cognizioni. Questa interpretazione è in contrasto con gli schemi *behaviouristi* menzionati in precedenza e sottolinea la rilevanza della collaborazione nel contesto culturale e sociale. E' anche in contrasto con quelli cognitivi per la ricomposizione sistematica dei legami tra soggetto-contesto-oggetto dell'attività;

- *la provvisorietà delle soluzioni*; la conoscenza si sviluppa con continuità, a seguito delle evoluzioni dei fattori di contesto, delle contraddizioni che li caratterizzano, delle tensioni e rotture che ne nascono e delle modifiche attivate per ri-creare coerenza nell'orientamento del sistema. Il cambiamento può essere pianificato ma spesso non è perfettamente compreso e articolato;
- *l'orientamento pragmatico*; l'apprendimento è destinato a creare le condizioni per ottenere oggetti che qualificano la finalità dei sistemi di attività;
- *la contestazione come meccanismo di evoluzione*; l'apprendimento sconta la presenza di tensioni che nascono anche dalla distribuzione del potere nel sistema di attività. Essa crea forme di evoluzione del sistema e delle azioni collettive coinvolte;
- *le relazioni tra componenti*; la conoscenza è diffusa tra soggetti e artefatti (oggetti fisici e culturali); la loro messa a sistema articola l'impatto delle condizioni di contesto sull'oggetto dell'attività.

Per inquadrare la realtà multiforme del conoscere possiamo ricorrere ad una serie di immagini delle componenti del contesto sociale dal quale emerge la pratica che incorpora la conoscenza. Blacker (1995) ne individua 5: la cognizione (*embrained*), la corporalità (*embodied*), la codificazione (*encoded*), la istituzionalizzazione (*embedded*), la cultura (*encultured*):

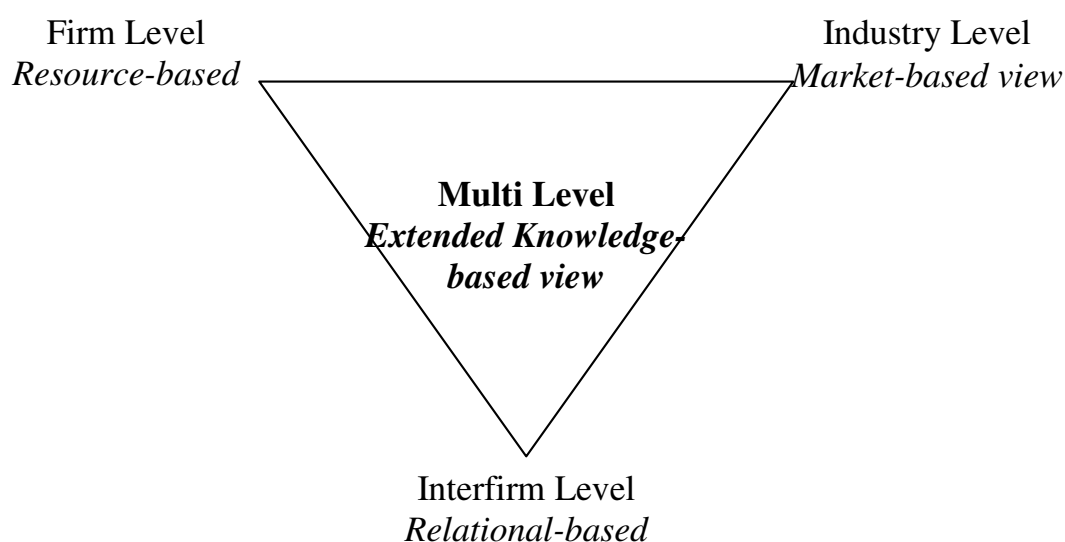
- a) la cognizione si riferisce alle *skill* ed alle abilità di pensiero che caratterizzano l'individuo. Si tratta sia di caratteristiche innate sia di quelle sviluppate con l'esperienza delle azioni e delle relazioni intrattenute con elementi del contesto organizzativo e non. Questo profilo riporta al ruolo in un dato momento della mente di per sé, rispetto a quello mediato dagli artefatti materiali e psicologici. E' appropriato a questo proposito il suo richiamo alla conoscenza tacita. A questa dimensione cognitiva sono riferiti aspetti come quello delle emozioni, della percezione, delle preferenze, della memoria che sicuramente hanno rilievo per l'azione organizzativa (Berthoz, 2004). Il potenziale mentale dei soggetti diventa un elemento misurabile ma da considerare in relazione alle caratteristiche degli altri elementi che partecipano al contesto;
- b) la corporalità è collegata alla presenza fisica dei soggetti ed al modo con il quale si relaziona con il mondo esterno; il modo di porsi, di reagire fisicamente, di muoversi, il modo di parlare, ascoltare, usare

- altri sensi, agire, interagire rappresentano elementi che condizionano fortemente il rapporto dialogico con altri soggetti della collettività al quale si partecipa, così come il rapporto dialogico con strumenti e anche con il sé. Sull'interpretazione della corporalità impatta anche l'interpretazione della cognitivà; in effetti assieme essi ricostruiscono il totale del soggetto e quindi determinano elementi del contesto, formando elementi dell'interpretazione complessiva dello svolgimento di un sistema di attività. Basta pensare al ruolo degli elementi corporali nella definizione di talune pratiche, per coglierne l'importanza;
- c) la cultura considera il sistema dei valori prevalenti nei singoli e la loro integrazione nell'ambito di un contesto, di volta in volta precisato dal riferimento ad un sistema di attività (Yanow, 2000). Visioni condivise nascono da riflessioni e ripetizione di relazioni; esse fanno convergere la percezione verso punti sintetici, significativi per la pratica sociale coinvolta. Ad esempio, la formazione di valori sul primato nell'organizzazione dell'attenzione al cliente segnala l'emergere di sintesi dovute alla coerenza storica delle relazioni intersoggettive; il loro sviluppo crea condizioni di contesto che influiscono sulle modalità di svolgimento delle attività;
- d) l'istituzionalizzazione guarda a variabili (tecnologie, ruoli, procedure formali, gerarchie e routine) che incidono ancora sui comportamenti individuali e sulle relazioni intersoggettive. Esse esprimono forme di conoscenza cristallizzate sottoforma di artefatti di vario genere. Sono manifestazioni delle interpretazioni e delle azioni che si elaborano come risposte alle contraddizioni che la storia fa emergere. Non a caso il cambiamento delle routine è utilizzato per innescare forme di espansione della conoscenza competitiva;
- e) la codificazione è un'ulteriore immagine della conoscenza e si esprime con sistemi materiali, segni e simboli. Questi *tools* rappresentano uno dei perni sui quali si basa il processo di mediazione tra il soggetto e l'oggetto dell'attività. Queste componenti del contesto spesso vengono intese come conoscenza codificata. Nell'impostazione proposta il loro rilievo è legato alle relazioni con le altre variabili. In altri termini essi presentano caratteristiche spesso decontestualizzate (una macchina, un modello di analisi, un linguaggio, un sistema operativo, un sistema direzionale e così via) che diventano rilevanti per il conoscere quando sono poste in relazione con le altre variabili di sistema¹²⁶.

¹²⁶ Il presente paragrafo di approfondimento è ripreso ed adattato da: Olivotto L. e Zanin F., *Le sfide delle PMI e la gestione della conoscenza competitiva*, Quaderno della Camera di Commercio di Venezia, 2006.

Essi ritengono perciò che un approccio comprensivo alle strategie di gestione della conoscenza debba ancorarsi alla RBV, ma anche alla MBV e alla *relational-based view*. La complementarità tra le diverse prospettive dipende innanzitutto dal fatto che la RBV considera l'impresa come primaria unità di analisi cosicché le strategie proposte risultano focalizzate sull'interno e quindi *firm-specific*. Le strategie proposte dalla MBV si focalizzano invece sull'esterno risultando per questo *industry-specific*. Ad esempio, la scelta di sviluppare dei brevetti non tanto per proteggersi dall'imitazione, quanto per creare dei blocchi ad ulteriori attività di R&D creando così di fatto delle *barriere all'entrata* in settori quali, ad esempio, il biotecnologico. Le strategie proposte dalla *relational-based view* si focalizzano infine sulle collaborazioni e alleanze tra imprese riconoscendo come primaria fonte di vantaggio competitivo gli idiosincratici collegamenti inter-organizzativi: "These collaborations involve substantial knowledge exchanges and the combination of complementary resources or capabilities. This enables firms to create unique products, services and technologies and lower transaction costs compared to their competitors" (Clarke e Turner, 2004: p. 39). Derivando tale approccio comprensivo alle strategie di gestione della conoscenza dall'ampliamento della KBV al fine di recuperare anche la MBV e la *relational-based view*, esso può essere opportunamente definito *extended knowledge-based view* (figura 15).

Figura 15. La prospettiva *extended knowledge-based view*



Fonte: Clarke e Turner (2004) nostro adattamento

3.3 La base di conoscenza vs. i processi di gestione della conoscenza

Nonostante le diversità di posizioni che intercorrono tra i proponenti la KBV - innanzitutto riconoscere o meno all'ultima lo *status* di teoria -, essi generalmente concordano sul fatto che la principale funzione di un'impresa sia la generazione, integrazione e applicazione di conoscenza. All'interno di tale prospettiva si ritiene che: "Performance differences between firms are a result of their different knowledge bases and differing capabilities in developing and deploying knowledge. The management of knowledge can be considered the preeminent dynamic capability of the firm and the principal driver of all other competencies and capabilities" (Bierly e Chakrabarti, 1996: p. 123). A tale proposito, tuttavia, Chakravarthy et al. (2006: p. 320) affermano che: "it is not knowledge *per se*, rather knowledge management activities that provide the firm with its competitive advantage".

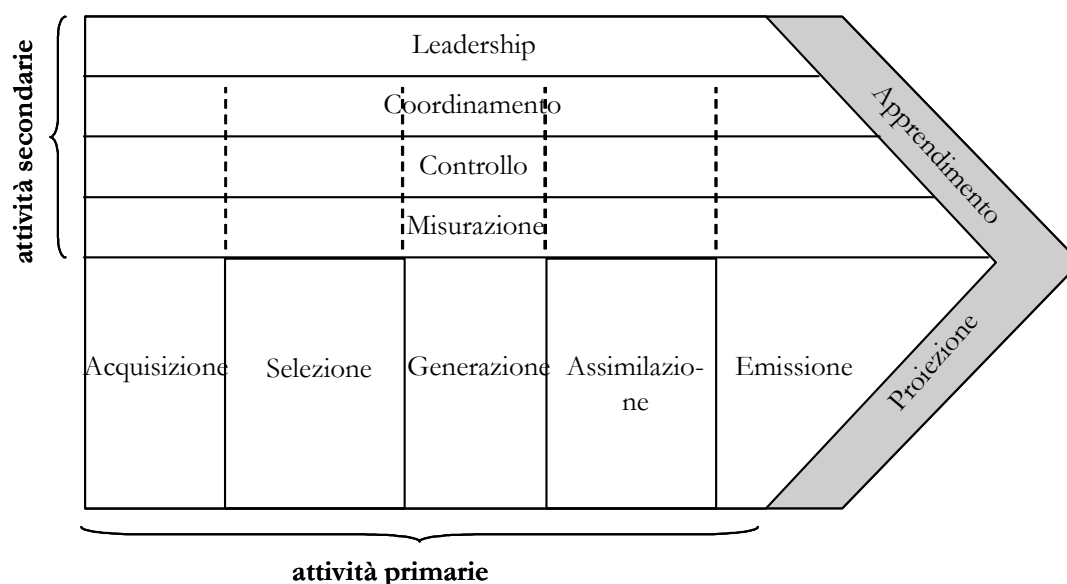
Più puntualmente, per gli autori la complessa, specializzata e tacita base di conoscenza di un'impresa può essere funzionale a proteggere le fonti di vantaggio competitivo esistenti creando delle barriere all'imitazione. Sono tuttavia i processi di gestione della conoscenza a generarne eventualmente di nuove. A nostro parere, però, più che riflettere se è la conoscenza per se o i suoi processi di gestione a generare un vantaggio competitivo sostenibile appare interessante indagare la coerenza tra loro intercorrente ritenendo che sia proprio la presenza di tale legame a rendere possibile lo sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile.

Più precisamente, appare interessante indagare la coerenza intercorrente tra la strategia competitiva (basata sulla conoscenza) di un'impresa e la sua strategia di gestione della conoscenza (competitiva). Se la prima, accogliendo la (*extended*) KBV, è infatti definibile come l'identificazione, sviluppo e applicazione ai prodotti dell'impresa delle risorse strategiche possedute che nella maggior parte dei casi sono riconducibili alla sua idiosincratca base di conoscenza, i processi di gestione della conoscenza sono alla fine riflesso di quella che si può appunto definire la sua strategia di gestione della conoscenza.

In letteratura sono state proposte molte tipologie relativamente ai processi di gestione della conoscenza. Uno schema che le riassume e che appare perciò particolarmente funzionale ad indagare la relazione tra processi di gestione della conoscenza e vantaggio competitivo è il modello della *catena della conoscenza* (figura 16). Tale modello, che richiama quello della *catena del valore*, riconosce quattro attività secondarie (*knowledge enabler*) volte alla gestione della conoscenza: *leadership*, *coordinamento*, *controllo* e *misurazione*; ma soprattutto cinque attività primarie (ogni una delle quali a sua volta articolata in sotto-attività):

- *acquisizione*: identificazione delle fonti esterne di conoscenza e cattura di quella necessaria per renderla disponibile anche a usi successivi;
- *selezione*: identificazione delle fonti interne di conoscenza e cattura di quella necessaria per renderla disponibile anche a usi successivi;
- *generazione*: produzione di conoscenza tramite scoperta o derivazione da conoscenza esistente;
- *internalizzazione*: memorizzazione della conoscenza acquisita, selezionata o generata;
- *esternalizzazione*: incorporazione della conoscenza negli output organizzativi per il suo rilascio nell'ambiente esterno.

Figura 16. La catena della conoscenza

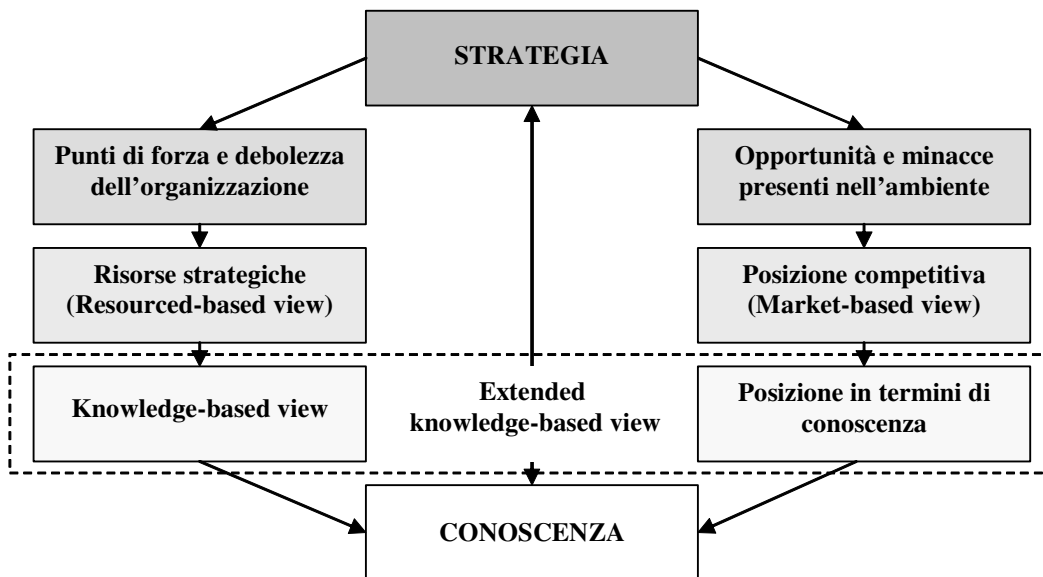


3.4 Le strategie competitive basate sulla conoscenza

Anche nella formulazione di una strategia competitiva basata sulla conoscenza si deve partire dall'analisi SWOT o da quella che Zack (2005) definisce una *knowledge-based SWOT* (figura 17).

Come già sottolineato, il *framework* originale dell'analisi SWOT proposto da Andrews (1971) è stato negli anni raffinato dall'avvento prima della MBV e poi, quasi per reazione, della RBV. Questo ha rispettivamente portato ad esaltare l'importanza della posizione competitiva dei prodotti sui mercati: "ciò che l'impresa deve fare", e delle risorse strategiche da cui derivano tali prodotti: "ciò che l'impresa può fare". Il riconoscimento della complementarità tra MBV e RBV e l'evoluzione dell'ultima nella KBV hanno rispettivamente portato ad esaltare l'importanza di colmare il gap strategico tra "ciò che l'impresa deve fare e ciò che può fare" e di "ciò che l'impresa conosce".

Figura 17. La *knowledge-based SWOT*



Fonte: Zack (2005) nostro adattamento

Hanno altresì stimolato alcuni autori a proporre un approccio comprensivo alla conoscenza teso ad ampliare la portata della KBV fino ad accogliere anche la prospettiva esterna. Questo approccio, che è quello accolto all'interno del presente lavoro, è stato definito *extended knowledge-based view*.

Tale approccio riconosce come ogni impresa operi all'interno di un dato settore di riferimento assumendo una particolare posizione competitiva e come questa sia legata ad una particolare posizione in termini di conoscenza. In altre parole, una volta definita la strategia competitiva in termini di mercati e clienti da servire, prodotti e tecnologie da sviluppare e processi necessari alla loro realizzazione, l'impresa deve necessariamente possedere una determinata base di conoscenza: "ciò che l'impresa deve conoscere"¹²⁷. D'altro canto, la base di conoscenza che essa già possiede e le sue capacità di apprendimento vincolano le possibili strategie competitive, e questo non in senso per forza negativo. Dati infatti i *ritorni crescenti* che presenta la risorsa "conoscenza", se i domini nei quali l'impresa è superiore rispetto ai suoi competitori possono essere convenientemente arricchiti e sfruttati in termini competitivi, essi sono delle potenziali fonti per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile. In tale approccio un'impresa deve quindi riflettere sulla possibilità di difendere la sua posizione in termini di conoscenza, prima ancora che in termini di prodotti/mercati: "Two firms having the same knowledge may, in fact, choose to use that knowledge (appropriately or not) to produce different products for different markets. However, knowledge as the driving underlying resource for producing and marketing products means that these strategic knowledge positions represent potential (if not current actual) product/market competition. A strategic knowledge map offers a more forward-looking view to identify those firms who have the greatest potential to become a strategic threat. Looking at the underlying knowledge is like looking below the water's surface. Companies that make different products but share a similar knowledge base represent potential or 'stealth' competitors. ... Reapplying knowledge from one industry to another is a common source of product innovation and stealth competition" (Zack, 2005: p. 12-13).

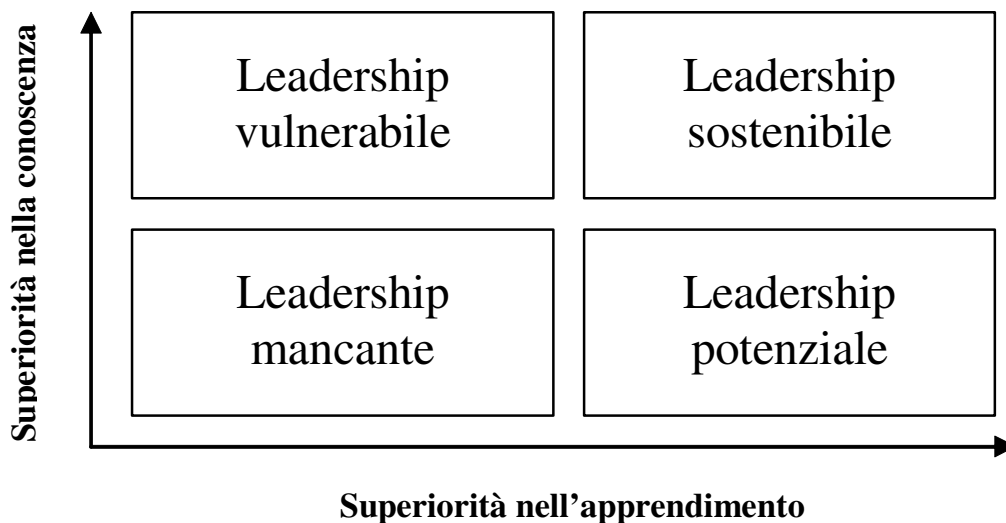
Per Zack (2005), un'impresa può così possedere una conoscenza competitiva:

¹²⁷ Nell'identificazione dei possibili domini di conoscenza si è presa a riferimento la proposta di Tracey e Weiserma (1995). Essi identificano tre 'value disciplines' o modi generici di competere, ognuno dei quali richiama un particolare dominio di conoscenza: leadership di prodotto (conoscenza di prodotto/tecnologia), eccellenza operativa (conoscenza operativa) e intimità con i clienti (conoscenza dei clienti/mercati).

- *base* ossia solo il livello di conoscenza minimo necessario per “partecipare al gioco”, per superare cioè le barriere all’entrata in un dato settore in termini di conoscenza da possedere;
- *avanzata* ossia un livello di conoscenza simile a quello dei suoi concorrenti sebbene differente in termini di contenuti, cosicché l’impresa può scegliere di competere aumentando la propria base di conoscenza competitiva ovvero differenziandola;
- *innovativa* ossia un livello di conoscenza superiore a quello dei suoi concorrenti che spesso le può permettere di “cambiare le regole del gioco” nel settore di appartenenza (Markides, 1998).

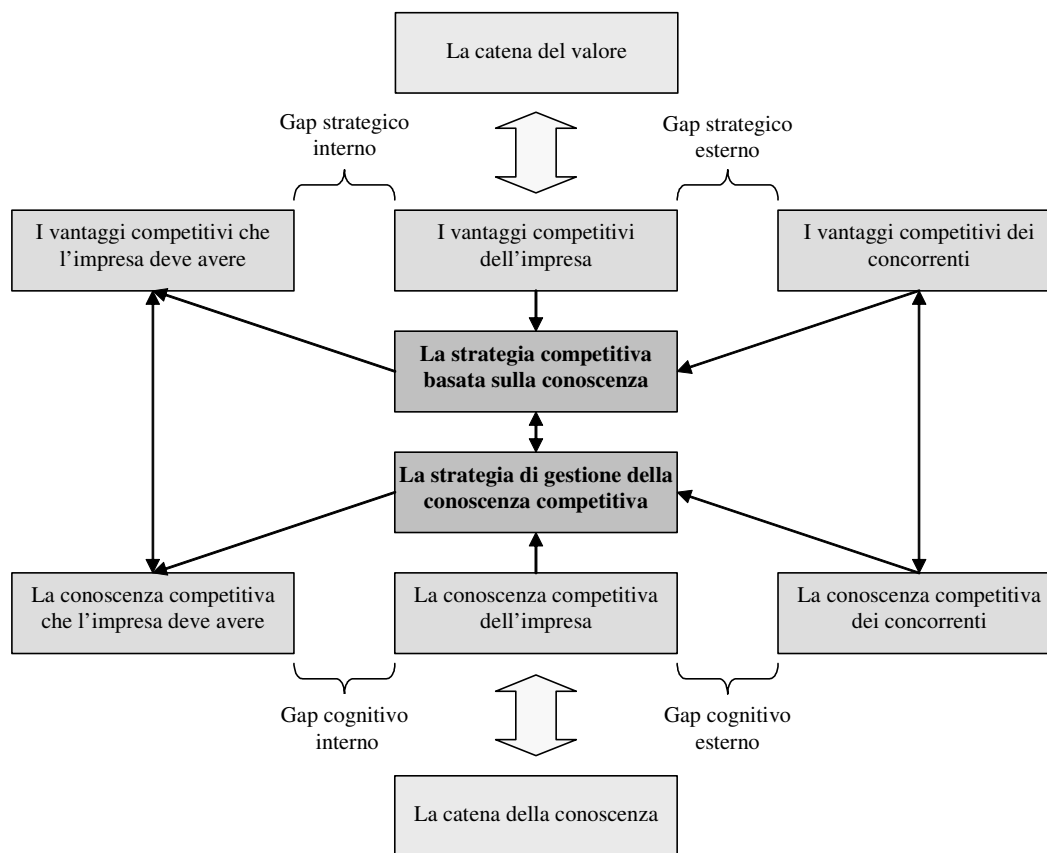
Comparando la superiorità o meno dell’impresa rispetto ai suoi concorrenti in termini di conoscenza competitiva detenuta ma anche, accogliendo così una prospettiva dinamica, di capacità di apprendimento ai diversi livelli (individuo, gruppo, organizzazione, network inter-organizzativi), l’autore riconosce quattro generiche posizioni competitive riassunte in figura 18.

Figura 18. Le generiche posizioni competitive



Fonte: Zack (2005) nostro adattamento

Alla fine, l’applicazione di una *knowledge-based* SWOT (figura 19) porta a riconoscere due diversi gap da colmare, quello (strategico) strategico tra “ciò che l’impresa deve fare e ciò che può fare”, e quello (strategico) cognitivo tra “ciò che l’impresa deve conoscere e ciò che conosce”. Essi sono strettamente collegati e entrambi possono articolarsi secondo una dimensione sia esterna che interna.

Figura 19. L'applicazione della *knowledge-based* SWOT

Il gap (strategico) strategico esterno evidenzia la distanza tra i vantaggi competitivi dei concorrenti e quelli dell'impresa, quello interno, invece, tra gli ultimi e i vantaggi competitivi che l'impresa deve avere per implementare la strategia competitiva formulata. Specularmene, il gap (strategico) cognitivo esterno evidenzia la distanza tra la conoscenza competitiva dei concorrenti e quella dell'impresa, quello interno, invece, tra l'ultima e la conoscenza competitiva che l'impresa deve avere per implementare la strategia di gestione della conoscenza formulata, riflesso tuttavia di quella competitiva. Per colmare tali gap bisogna in entrambi casi agire sulle attività dell'impresa ovvero, rispettivamente, sulla catena del valore e su quella della conoscenza prima richiamate. Relativamente al processo per colmare il gap (strategico) cognitivo, Zack (2005 p. 17) riconosce i seguenti passi: "Describe the organisation's industry and competitive niches in terms of its key knowledge domains and requirements (core, advanced, and innovative); - Identify the organisation's current strategy; Identify the

knowledge required to successfully formulate and execute that strategy; Compare the required knowledge to the organisation's existing knowledge, to identify its internal knowledge gaps (positive or negative), that is, its knowledge strengths and weakness; Compare the existing and intended knowledge positions to competitors' knowledge to identify external knowledge gaps, that is, knowledge opportunities or threats; Evaluate the organisation's learning ability relative to the need to realign existing knowledge (internal) and relative to competitors learning abilities (external). Note that the more "head-to-head" an organisation is competing for a particular knowledge position, the more important is a learning superiority; Determine whether the organisation's knowledge and strategy are in alignment. If not, determine whether the organisation is capable of modifying its knowledge or whether it should instead modify his strategy; Regardless of the knowledge strategy position eventually adopted, align knowledge management and organisational learning programmes and initiatives with the identified internal and external strategic knowledge gaps".

Alla fine, nella formulazione di una strategia competitiva basata sulla conoscenza si può partire dal riconoscimento dei vantaggi competitivi posseduti e/o desiderati per identificare i bisogni di conoscenza necessari a supportarne il mantenimento e/o perseguimento, ovvero partire dal riconoscimento della base di conoscenza posseduta e/o possedibile dall'impresa per identificare i vantaggi competitivi perseguibili. Indipendentemente comunque da come avviene, l'identificazione da parte dell'impresa delle opportunità, minacce, punti di forza e di debolezza collegati alle sue risorse e competenze intellettuali deve guidare le strategie di gestione della conoscenza. E questo, a prescindere dalla definizione data al concetto di "gestione della conoscenza": "...it has become clear that the term "Knowledge Management" ha been applied to a very broad spectrum of activities designed to manage, exchange and create or enhance intellectual assets within an organisation, and that there is no widespread agreement on what KM actually is. ... One fact that does seem to be agreed on is that different situations require different knowledge management strategies. But the range of different "Knowledge Management Strategies" on offer can be bewildering and it is often unclear where to begin in choosing a strategy for a particular situation" (Haggie e al., 2003).

3.5. Le strategie di gestione della conoscenza competitiva

Al pari delle strategie competitive, anche quelle di gestione della conoscenza possono risultare deliberate o emergenti. Sempre al pari delle strategie competitive, anche nel caso di quelle di gestione della conoscenza si sono riconosciute delle strategie *generiche*. Queste tassonomie sono generalmente costruite incrociando due dimensioni principali. La prima afferisce all'orientamento strategico dell'impresa a insistere sui processi di creazione di nuova conoscenza - ciò che March (1991) definisce *exploration*, Spender (1992) *knowledge generation* e Chakravarthy et al (2006) *knowledge accumulation* - ovvero su quelli di utilizzazione della conoscenza esistente - ciò che March (1991) definisce *exploitation*, Spender (1992) *knowledge application* e Chakravarthy et al (2006) *knowledge leverage*. La seconda dimensione fa riferimento al fatto che la primaria fonte di conoscenza per l'impresa sia l'ambiente interno - riconoscendo come possibili livelli di apprendimento: l'individuo, il gruppo e l'organizzazione - o l'ambiente esterno riconoscendo come possibile livello di apprendimento il network inter-organizzativo al quale l'impresa appartiene. Ai diversi livelli di apprendimento corrispondono diversi risultati in termini di capitale intellettuale: lo stock di conoscenza presente in impresa in un dato istante. Marr e Ross (2005) dopo un'attenta revisione della lettera in tema distinguono infatti le risorse aziendali in: *capitale monetario*, *capitale fisico* e *capitale intellettuale* a sua volta distinto in: capitale umano (capacità, istruzione, esperienza, adattabilità, impegno, valori, ecc. dell'imprenditore e dei dipendenti); capitale strutturale (proprietà intellettuali, procedure organizzative, sistemi direzionali, cultura organizzativa, ecc.) e capitale relazionale (rapporti consolidati con i clienti, i fornitori, i colleghi imprenditori, ecc.).

Un'ulteriore dimensione che viene presa in considerazione è quella che afferisce all'orientamento strategico dell'impresa a codificare la conoscenza posseduta ovvero a lasciarla in forma tacita. Questa dimensione influenza le possibilità di trasferimento della conoscenza sia all'interno dell'impresa - facilitando tra le altre cose l'utilizzo della conoscenza creata - che all'esterno. Tutte queste dimensioni e le loro relazioni con i processi di gestione della conoscenza, i livelli di apprendimento e quindi di capitale intellettuale sono riassunti in figura 20 dove la linea tratteggiata distingue la dimensione individuale da quella collettiva.

Figura 20. Le dimensioni delle strategie di gestione della conoscenza

		<i>Processi di gestione della conoscenza</i>			
<i>Livelli di apprendimento</i>		Creazione di conoscenza	Trasferimento <i>in-in</i> di conoscenza	Utilizzazione di conoscenza	<i>Capitale intellettuale</i>
Individuo		Conoscenza comune			Capitale umano
----- Gruppo					Capitale strutturale
Organizzazione					
Network					Capitale relazionale
		Acquisizione di conoscenza	Trasferimento <i>in-out-in</i> di conoscenza	Protezione di conoscenza	
		<i>Orientamenti strategici in tema di gestione della conoscenza</i>			
		Esplorazione	Codificazione	Sfruttamento	
		Conoscenza distruttiva <i>vs.</i> Conoscenza complementare Apprendimento lento <i>vs.</i> Apprendimento veloce Ampiezza base di conoscenza <i>vs.</i> Profondità base di conoscenza Trasparenza <i>vs.</i> Segretezza Nuovi prodotti <i>vs.</i> Nuovi processi			

Fonte: Choi e Bontis (2002) nostro adattamento

Di seguito si approfondiscono le tre dimensioni citate, richiamando nel contempo anche ulteriori scelte strategiche a queste collegate che si devono affrontare in tema di gestione della conoscenza.

3.5.1 L'esplorazione vs. lo sfruttamento della conoscenza

La prima dimensione riconosciuta in letteratura per classificare le strategie di gestione della conoscenza *generiche*, fa riferimento al fatto che l'orientamento strategico di un'impresa possa essere di "*exploration*" o "*exploitation*", ossia volto a, rispettivamente, incrementare la base di conoscenza controllata o sfruttarla per sviluppare nuovi prodotti e/o processi. Già il maggior orientamento ad una conoscenza di prodotto o di processo rappresenta una precisa scelta che per Russ et al. (2006) è un'ulteriore dimensione delle strategie di gestione della conoscenza. L'aumentata consapevolezza, anche per la crescente rilevanza assunta dal settore dei servizi, che il "cosa si produce" non è per forza più importante del "come si produce", induce infatti a prestare sempre più attenzione alla gestione della conoscenza inerente i processi.

Ritornando alla prima dimensione, se l'impresa è un *explorer* ossia una "generatrice" di conoscenza, almeno in prima approssimazione si pone l'obiettivo della massimizzazione del profitto nel lungo termine accettando perciò di sopportare maggiori investimenti e quindi rischi nel breve. Questo è vero soprattutto nel caso in cui l'impresa evidenzi un orientamento a generare una conoscenza distruttiva piuttosto che complementare a quella posseduta. La prima è quella che permettere innovazioni (tecnologiche e non) discontinue, ossia innovazioni in grado di "cambiare le regole del gioco" nel settore di appartenenza.

Se l'impresa è invece un *exploiter* ossia un'"applicatrice" di conoscenza, essa si pone l'obiettivo della massimizzazione del profitto nel breve termine accettando perciò di sopportare maggiori rischi nel lungo periodo. Tale attività di applicazione impone lo sviluppo di meccanismi di gestione della conoscenza quali: l'identificazione (valutazione/revisione del portafoglio brevetti, *lessons learned*); la misurazione (contabilità del capitale intellettuale, bilancio delle competenze); la memorizzazione/organizzazione (banche dati e prassi operative standard); la replicazione (trasferimento di *best practices*, tirocinio e altre forme di *training* sul posto di lavoro) anche con lo sviluppo di strutture modulari di prodotto e processo che facilitano il riuso, la sostituzione e la riconfigurazione dei componenti; la condivisione (strumenti ICT per la conoscenza esplicita e comunità di

pratica per quella tacita, incentivazione). Tali orientamenti si differenziano anche per il focus dell'apprendimento: l'esplorazione esalta un apprendimento centrato sulla devianza, mentre lo sfruttamento sulla media.

Per Zack (1999), tuttavia, essi sono vincolati dalla base di conoscenza competitiva dell'impresa rispetto a quella dei concorrenti, e dalle dinamiche del settore di appartenenza. Nella misura in cui un'impresa possiede una base di conoscenza inadeguata rispetto a quella richiesta per implementare la strategia competitiva (gap di conoscenza interno) o comunque inferiore a quella dei concorrenti (gap di conoscenza esterno), essa dovrebbe orientarsi alla generazione di nuova conoscenza. Se possiede invece una base di conoscenza eccedente rispetto a quella richiesta per implementare la strategia competitiva (surplus di conoscenza interno) o comunque superiore a quella dei concorrenti (surplus di conoscenza esterno), essa dovrebbe orientarsi all'applicazione della conoscenza esistente.

Lo stesso Zack (1999), ritiene però che queste attività non siano alternative, se non a causa delle limitate risorse di solito a disposizione delle imprese. L'applicazione della conoscenza competitiva esistente può essere infatti il punto di partenza per svilupparne di nuova. Di certo permette di monetizzare i benefici derivanti da precedenti attività di generazione, così da reperire le risorse finanziarie necessarie a supportarne di nuove. Le ultime, dal canto loro, sono una condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per garantire lo sfruttamento anche in futuro della conoscenza competitiva posseduta evitandone l'obsolescenza. Il corretto bilanciamento tra le attività di esplorazione e sfruttamento non è però semplice, anche in presenza di risorse non significativamente limitate¹²⁸. Un'eccessiva enfasi sullo sfruttamento può far cadere nella "trappola delle competenze distintive o del successo". Di contro, un'eccessiva enfasi sull'esplorazione può far cadere nella "trappola del fallimento" dato che le buone idee non sono facili da avere e richiedono tempo ed esperienza per maturare¹²⁹.

¹²⁸ Knott (2002) e Crossan e Hulland (2002) descrivono casi di successo in termini di coesistenza tra le attività di esplorazione e sfruttamento che hanno però insistito su diversi processi. Ichijo (2002) descrive invece un caso di successo di coesistenza tra le due attività sopra citate che hanno però insistito su differenti categorie di conoscenza: esplorazione della conoscenza di proprietà dell'impresa e sfruttamento di quella pubblica.

¹²⁹ Per Choo e Bontis (2002: p. 10) "An organization can control the balance between exploration and exploitation by adjusting aspirations, beliefs, feedback, incentives, and

Accogliendo, per semplicità, la visione tradizionale per la quale la creazione di conoscenza avviene *in primis* all'interno della funzione di R&D, mentre la sua successiva applicazione nelle funzioni degli acquisti, della produzione, ecc., tali attività risultano non solo temporalmente ma anche spazialmente (organizzativamente, culturalmente, ecc.) separate. La loro riconciliazione spazio-temporale richiede quindi lo sviluppo di un'attività di trasferimento interno. Ammettendo invece che la creazione di conoscenza oltre che con la ricerca sistematica possa emergere da attività quali quelle di *learning by doing* che esaltano il ruolo della conoscenza tacita incorporata negli individui (e per questo difficilmente trasferibile) accanto a quella esplicita incorporata nei risultati della R&D, il problema della riconciliazione tra l'esplorazione e lo sfruttamento diventa ancora più gravoso. Per Grant (2002), partendo dalle assunzioni che la creazione di conoscenza avviene nella mente dei singoli individui risultando perciò principalmente tacita nonché specialistica (in termini tuttavia di contenuti e non di applicazioni a dati prodotti e processi), mentre l'applicazione di conoscenza a dati prodotti e processi richiede l'utilizzazione di conoscenze diverse, la soluzione rimane nello sviluppo di un'attività di integrazione della conoscenza. Per supportare tale attività, l'autore (1996b) propone 4 diversi meccanismi: *rules e directives; sequencing; routines; group problem solving e decision making*. Tali meccanismi devono però essere supportati da ciò che Grant definisce la "conoscenza comune"¹³⁰. L'autore identifica diversi tipi di conoscenza comune: il *linguaggio comune* - ordinario, ma anche numerico - cruciale per supportare i meccanismi di integrazione fondati su comunicazioni simboliche; la *comunanza tra le conoscenze specializzate* in quanto se due individui hanno esattamente le stesse conoscenze l'integrazione di queste è tanto facile quanto inutile, se però hanno conoscenze assolutamente diverse la loro condivisione e integrazione è pressoché impossibile; i *significati condivisi* cruciali soprattutto per favorire

socialization or selection process. An organization can break out of the success trap by raising aspirations to levels that induce exploration or new knowledge creation, or by introducing feedback that exaggerates the high value of exploration. ... Symmetrically, an organization can break out of a failure cycle by lowering aspirations or by introducing a particularly good alternative. When individual perceive themselves as operating above or close to aspiration levels, they become risk averse and refrain from exploitation"".

¹³⁰ Anche Spender (2002), come già anticipato, pone al centro dell'attenzione il problema dell'integrazione e considera la conoscenza comune la chiave per risolverlo.

l'integrazione delle conoscenze tacite detenute dagli individui e la *ricognizione degli individuali domini di conoscenza* dato che ogni individuo all'interno dell'organizzazione deve essere consapevole del repertorio di know-how e dello stock di conoscenza esplicita posseduta dagli altri..

Per Grant (2002) l'impresa è superiore al mercato e alle alleanze strategiche nell'integrare la conoscenza proprio in virtù dell'identità comune che caratterizza i membri dell'organizzazione, e per la sua maggiore capacità di appropriarsi dei vantaggi derivanti dalla generazione di conoscenza data la possibilità di imporre vincoli di segretezza. L'orientamento alla segretezza o alla trasparenza è da Russ et al. (2006) riconosciuto come una distinta dimensione delle strategie di gestione della conoscenza. Tale orientamento è innanzitutto ricondotto alla gestione dei brevetti che sono però alternativamente ritenuti un modo per privatizzare la conoscenza posseduta ovvero per validarla e pubblicizzarla pur sapendo che ciò la espone al rischio di appropriazioni indebite da parte di terzi. E' altresì ricondotto alle modalità di gestione delle relazioni di *partnership* con i clienti e fornitori. Tapscott and Ticoll (2003) riconoscono così alla trasparenza lo status non di rischio, ma di opportunità per costruire relazioni di fiducia verso sia l'esterno che l'interno. Ad ogni modo, le imprese che sono efficaci ed efficienti nell'integrare le attività di generazione ed applicazione di conoscenza sono definite da Zack (1999) *innovator*, mentre da Bierly e Daly (2002) *bimodal learner* (figura 21) per richiamare la loro capacità di integrare l'apprendimento incrementale (*single loop-learning*) con quello radicale (*double loop-learning*).

Figura 21. Le strategie di gestione della conoscenza

Creazione e acquisizione di nuova conoscenza	Alta	I. Explorers	II. Bimodal learners
	Bassa	III. Maintainers	IV. Exploiters
		Bassa	Alta
		Utilizzazione della conoscenza esistente	

Fonte: Bierly and Daly (2002)

Gli autori delineano anche le caratteristiche principali di tutte le tassonomie finora identificate. Così, secondo loro, le imprese *explorer* devono impiegare individui altamente creativi e *product champions* in grado di vincere le resistenze organizzative al cambiamento, e caratterizzarsi per una cultura che promuove il rischio e accetta il fallimento. La socializzazione dei nuovi membri deve essere lenta e il turnover moderato. Tali imprese hanno maggiori possibilità di successo in settori che permettono di prevenire le imitazioni da parte dei concorrenti per godere del cosiddetto vantaggio del “pioniere”. Le imprese *exploiter* tipicamente stressano la flessibilità attraverso le loro strutture, sistemi e pratiche organizzative per aumentare l’adattabilità. Tali imprese hanno maggiore possibilità di successo in settori maturi in cui la competizione è quindi basata sull’efficienza e sul prezzo ridotto. Le imprese *bimodal learner* sono quelle rare imprese “paradossali” che possono essere o organizzazioni “ambidestre” in grado cioè di generare ed applicare la conoscenza con successo simultaneamente in quanto caratterizzate da culture organizzative multiple, o organizzazioni “camaleontiche” in grado cioè di variare rapidamente il loro orientamento dall’applicazione alla generazione di conoscenza e viceversa a seconda dei cambiamenti ambientali. In questo senso esse possono essere sia creative che pragmatiche, sia caotiche che efficienti, garantendo libertà d’azione ai membri dell’organizzazione pur tenendo il controllo della situazione. Tali imprese hanno culture e strutture organizzative complesse che non solo accettano i conflitti ma li stimolano. Forme organizzative flessibili, strutture organizzative modulari, e organizzazioni N-form sono state proposte per gestire tali paradossi e permettere quindi l’attività di integrazione della conoscenza. Esse sono generalmente imprese di grandi dimensioni date le loro maggiori risorse a disposizione permettono di avere strutture più complesse e maggiore capacità di gestire subculture multiple. All’estremo opposto delle *bimodal learner*, Bierly e Daly (2002) ritrovano infine le *maintainers*: imprese inefficaci ed inefficienti sia nelle attività di generazione che di applicazione e quindi, per definizione, senza problemi di integrazione. In tali imprese i processi di apprendimento sono limitati ed esse si pongono l’obiettivo di mantenere la loro attuale base di conoscenza per essere in grado di difendere la posizione competitiva acquisita così da continuare a servire i clienti esistenti.

L’orientamento è quindi rivolto a non mettere in discussione i prodotti e processi che hanno permesso di avere successo in passato.

Tipicamente, queste imprese hanno un'importante storia ed enfatizzano verso l'esterno la tradizione e la stabilità. Esse hanno qualche possibilità di continuare a perdurare nel successo in settori estremamente stabili qualora abbiamo già qualche tipo di vantaggio competitivo ben acquisito quale un forte marca o una localizzazione superiore.

3.5.2 Lo sviluppo (apprendimento) interno vs. l'acquisizione (apprendimento) esterna

La seconda dimensione principale riconosciuta in letteratura per classificare le strategie di gestione della conoscenza *generiche*, fa riferimento al fatto che la primaria fonte di conoscenza per l'impresa sia l'organizzazione interna o l'ambiente esterno, da cui l'articolazione prima richiamata di Bierly e Daly (2002) della generazione di conoscenza nelle attività di creazione e acquisizione (*make or buy*). Nel primo caso la conoscenza può risiedere nelle menti degli individui, ovvero essere incorporata nei loro comportamenti, nelle procedure, nei software, negli impianti e macchinari, o memorizzata in vari documenti cartacei e/o in data base elettronici. L'apprendimento interno si concretizza nella creazione, trasferimento ed integrazione della conoscenza all'interno dei confini dell'impresa. Fonti esterne di conoscenza sono invece rappresentate dai centri di ricerca, università, agenzie governative, associazioni d'impresе, consulenti e, soprattutto per le PMI, clienti, fornitori e imprese complementari con i quali si dovrebbero però perseguire delle politiche di alleanza strategica per bilanciare i rischi di una eccessiva dipendenza da terzi, ma anche per superare le difficoltà di trasferimento della conoscenza sia tacite che esplicite¹³¹. Come precisano infatti Choo and Bontis (2002: p. 14): "Event though the knowledge has been made explicit, the receiving organization may experience problems of comprehension and valuation as it tries to understand and appraise the significance of the articulated knowledge. There may be several reasons: firm develop their own languages and vocabularies that others might not understand; different firms possess different levels of technical capability; different firms are at different stages of growth and development; the usefulness of the knowledge depends on its linkages with other knowledge, resource, and capabilities in the originating firm". Un importante fattore abilitante per il trasferimento della conoscenza è quindi anche in questo caso la

¹³¹ Dyer e Singh (1998) hanno introdotto l'idea della capacità di assorbimento *partner-specific*.

presenza di una conoscenza comune. Alla fine, i principali problemi nell'acquisizione delle conoscenze dall'esterno sono: 1) localizzare le fonti appropriate; 2) formulare le domande rilevanti; 3) facilitare le interpretazioni e l'uso interno. L'apprendimento esterno si concretizza infatti in un processo a due stadi: 1) i membri dell'organizzazione - singolarmente o collettivamente considerati - sono esposti a fonti esterne di conoscenza; 2) le conoscenze acquisite sono trasferite agli altri membri dell'organizzazione. Jordan e Jones (1997) riconoscono tuttavia come le modalità di acquisizione di conoscenza possano essere *focalizzate* ma anche *opportunistiche* a seconda che avvengano in modo intenzionale per risolvere uno specifico problema attuale ovvero casuale per la loro potenzialità a risolvere un problema anche solo futuro, attribuendo poi a tale distinzione lo *status* di ulteriore dimensione delle strategie di gestione della conoscenza. I meccanismi per l'acquisizione della conoscenza possono infine essere la formazione *outdoor* del personale, l'acquisizione di altre imprese o delle loro risorse di conoscenza tramite l'acquisto dei diritti di brevetto, gli scambi di conoscenza ma anche il reclutamento del loro personale esperto, il *benchmarking* con le aziende *best in class*, ecc.

L'apprendimento interno ed esterno sono processi mutuamente interdipendenti e complementari. Cohen e Levinthal (1990) descrivono come le imprese debbano eccellere nell'apprendimento interno e sviluppare "capacità di assorbimento" prima di essere in grado di apprendere esternamente. D'altro canto, l'apprendimento interno può essere sostanzialmente migliorato da quello esterno grazie all'acquisizione di nuove idee. L'apprendimento esterno può favorire la capacità di guardare ad alcuni problemi sotto diverse e nuove prospettive mettendo in discussione le *routine* consolidate. Tuttavia, risorse limitate, mancanza di attenzione da parte del management e la specifica cultura aziendale predispongono un'impresa ad essere maggiormente orientata ad un apprendimento di tipo interno o esterno (l'alleanza strategica è una via di mezzo): "For example, firms that excel at benchmarking (gathering external information about industry leaders) may become experts at product and/or process improvement within a specific frame of reference, but may lack the creativity and outside-the-box thinking required to internally generate new ideas. Conversely, firms that develop a strong sense of pride in being leaders in innovation in a particular field may be skeptical of, and resistant to, external sources of information" (Bierly e Daly, 2002: p. 280).

La conoscenza creata all'interno - soprattutto quella di tipo sistemico tesa a coordinare e combinare (integrare) specifiche aree di conoscenza in modi nuovi e distintivi - è particolarmente di valore in quanto tende ad essere idiosincratICA e spesso tacitamente posseduta e per questo difficile da imitare da parte dei concorrenti. La conoscenza acquisita all'esterno, sempre che non venga combinata (integrata) con quella internamente posseduta in modo originale, è invece per definizione più astratta e quindi esplicita, ed è poi in molti casi immediatamente disponibile anche ai concorrenti. Inoltre, l'apprendimento esterno avviene a ritmi generalmente inferiori a quelli che caratterizzano l'apprendimento interno. Questo perché, per Bierly e Chakrabarti (1996: p. 125): "(a) there is no internal champion, (b) it may be difficult to interpret and understand the external knowledge, and (c) the "not invented here" syndrome may be a substantial barrier". Ad ogni modo, l'orientamento alla "velocità di apprendimento" è dagli autori riconosciuto come una distinta dimensione delle strategie di gestione della conoscenza. La scelta di velocizzare la capacità di apprendimento è funzionale a sfruttare il vantaggio del "pioniere". Apprendere velocemente seguendo una specifica traiettoria della conoscenza può essere però disastroso se questa è "il ramo sbagliato dell'albero". In situazioni nelle quali i segnali ambientali sono ambigui, apprendere ad una velocità ridotta è più prudente per la difficoltà a mutare una traiettoria della conoscenza una volta che è stata intrapresa. Questo soprattutto se tale traiettoria ha comunque permesso di raggiungere un qualche risultato di successo creando così resistenze personali ed organizzative al cambiamento. Di contro, una focalizzazione sull'apprendimento esterno può permettere a un'impresa di sviluppare una più ampia base di conoscenza e di meglio monitorare e valutare gli avanzamenti tecnologici. Ad ogni modo, l'orientamento all'"ampiezza della base di conoscenza" è un'ulteriore dimensione analizzata da Bierly e Chakrabarti (1996) per caratterizzare le strategie di gestione della conoscenza. In presenza di scarsità di risorse, una più ristretta base di conoscenza permette di concentrarsi nello sviluppo delle *competenze di base* così da ambire alla leadership in quella ristretta area del sapere. Una più ampia base di conoscenza permette però una maggiore capacità di combinare diverse tecnologie in un modo complesso così da produrre ambiguità causale e quindi maggiori difficoltà di imitazione ai competitori. Inoltre, una più ampia base di conoscenza permette una maggiore flessibilità strategica e adattabilità in

contesti in rapida evoluzione, evita cioè che le capacità di base diventino rigidità di base. Un ulteriore vantaggio dell'apprendimento esterno è la riduzione dei costi anche per la possibilità che offre di evitare di "reinventare la ruota". Turner et al. (2002), a seconda del livello di ampiezza *vs.* quello di profondità a cui si è deciso di configurare la base di conoscenza, distinguono due strategie di gestione della conoscenza che essi definiscono "generalist" e "specialist": "The 'Eastern view' emphasizes tacit knowledge and knowledge creation, and it represent a generalist perspective. The 'Western view' focuses on explicit knowledge and knowledge transfer, and it represents a specialist perspective. ... The generalist approach emphasizes breadth of knowledge, while the specialist approach focuses on depth of knowledge." (Turner et al., 2002: p. 50).

Queste diverse strategie si ripercuotono innanzitutto sulle scelte delle forme organizzative. La prima si caratterizza per favorire forti sovrapposizioni tra le conoscenze detenute dai membri appartenenti alle diverse aree funzionali, ritenendo che la ridondanza informativa sia uno dei presupposti cruciali per favorire l'innovazione. La seconda si caratterizza invece per una forte divisione del lavoro, pur riconoscendo necessario, come si è già avuto modo di sottolineare richiamando Grant, un certo livello di "conoscenza comune" o "conoscenza culturale"¹³², così che diventa centrale il problema dell'integrazione tra le conoscenze specializzate detenute dai diversi membri dell'organizzazione. Nonostante quanto prima affermato, alcune rare aziende enfatizzano in misura uguale sia le fonti di conoscenza interne che esterne. Zack (1999) definisce tale orientamento strategico *unbounded*. L'autore, incrociando le due dimensioni principali analizzate ("l'esplorazione *vs.* lo sfruttamento della conoscenza" e "lo sviluppo (apprendimento) interno *vs.* l'acquisizione (apprendimento esterno)") arriva alla classificazione delle strategie di gestione della conoscenza di cui alla figura 22.

¹³² "... an organization's cultural knowledge is used to answer such questions as, what kind of business are we in? What is our business model? What knowledge would be valuable to the organization? What knowledge would be worth pursuing? Cultural knowledge consists of the assumptions and beliefs that are habitually used by organizational members to perceive and explain reality, as well as the criteria and conditions that are used to assign value and significance to new knowledge. ...In the context of knowledge creation, cultural knowledge plays the vital role of providing a pattern of shared assumptions so that the organization can assign significance to new information and knowledge". (Choo and Bontis, 2002: pp. 12)

Figura 22. Le strategie di gestione della conoscenza

Apprendimento interno vs. esterno	IUnbound			Aggressive
	External			
	Internal	Conservative		
		Exploiter	Explorer	Innovator

Esplorazione vs. sfruttamento

Fonte: Zack (1999)

Per Zack (1999), le imprese *exploiter* che accolgono soprattutto un orientamento *internal* adottano una strategia di gestione della conoscenza che egli definisce *conservativa*. Per tali aziende la conoscenza è un *asset* di tipo proprietario che deve essere difeso con un'attiva che Chakravarthy et al (2006) definiscono *knowledge protection*. In questo caso non sono previste attività di esternalizzazione di conoscenza cosicché se anche tutte le imprese concorrenti adottano tale orientamento il settore di appartenenza sarà caratterizzato da un ciclo di apprendimento lento. Viceversa, le imprese *innovator* che accolgono un orientamento *unbounded* adottano una strategia di gestione della conoscenza *aggressiva* che dovrebbe garantire la generazione di maggiori vantaggi competitivi rispetto ai competitori (Bierly e Chakrabarti, 1996). Tali aziende (Zack, 1999: p. ?): “Take a Schumpeterian view of knowledge as an ongoing process of creative destruction. Rather than wait for a competitor to destroy the value of their knowledge, these firms aggressively seek to make their own knowledge obsolete”. Invece di erigere barriere per proteggere la conoscenza (esplicita) posseduta, esse si focalizzano di più sull'aumento delle loro capacità di apprendimento. Perciò cercano di far leva su dipendenti capaci e motivati - supportandoli con una cultura

dell'apprendimento, impegno e collaborazione - riconoscendo il valore della loro conoscenza tacita: "Firms implementing an aggressive knowledge strategy from a strong existing knowledge position supplemented by an effective learning capability should gain more knowledge than they lose and be able to maintain their strong knowledge position. Ultra-aggressive firms proactively transfer their knowledge out of the firm to accelerate the learning cycle"¹³³.

3.5.3 La codificazione vs. la tacitness

Approfondendo gli orientamenti strategici in tema di gestione della conoscenza si è più volte richiamata la distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita (e comune o culturale). Tale distinzione è alla base del lavoro di Bloodgood e Salisbury (2001). Accogliendo la prospettiva della RVB, essi riconoscono infatti 4 diverse strategie per la gestione del cambiamento ognuna delle quali sembra enfatizzare in misura maggiore o minore la conoscenza tacita ovvero quella esplicita (tabella 2):

Tabella 2. I diversi tipi di conoscenza nelle strategie di cambiamento

Strategie di cambiamento	Importanza della conoscenza	
	<i>Tacita</i>	<i>Esplicita</i>
1) <i>riconfigurare le risorse senza acquisirne di nuove</i>	Alta	Bassa
2) <i>riconfigurare le risorse dopo averne acquisite di nuove</i>	Moderata	Moderata
3) <i>acquisire nuove risorse senza riconfigurarle</i>	Bassa	Alta
4) <i>perpetuare il modello di business esistente</i>	Trascurabile	Trascurabile

Fonte: Bloodgood e Salisbury (2001)

¹³³ Choo e Bontis (2002: p. 11-12) riconoscono 3 i motivi per condividere la conoscenza: "Firms in highly networked and densely connected industries where technologies and markets are still evolving may purposefully share knowledge in order to 1) encourage and enable the development of complementary products and service, 2) influence the development of common platforms, dominant designs, and de facto or formal standards, and 3) build up a critical mass of customers and users. Industries that experience network externalities where the value and usefulness of a good or service depend on the installed base of connected users may choose to share knowledge with customers, competitors, and collaborators. In addition to network externality effects, firms sharing knowledge may also stand to gain the advantage of increasing returns by establishing an early lead in a market or by developing a dominant position in an industry. The strategic challenge, then, becomes knowing what knowledge to transfer and what knowledge to retain".

Gli autori ritengono poi che il tipo di conoscenza impiegato per mettere in azione la strategia di cambiamento selezionata influenzi le strategie di gestione della conoscenza. Incrociando l'importanza riconosciuta alla conoscenza tacita e a quella esplicita, essi riconoscono 3 strategie generiche di gestione della conoscenza (tabella 3).

Tabella 3. Le generiche strategie di gestione della conoscenza

		Importanza della conoscenza esplicita	
		<i>Bassa</i>	<i>Alta</i>
Importanza della conoscenza tacita	<i>Alta</i>	Protezione della conoscenza	Creazione della conoscenza
	<i>Bassa</i>	Nessuna particolare enfasi	Trasferimento della conoscenza

Fonte: Bloodgood e Salisbury (2001)

Per gli autori, le imprese che perseguono la strategia della “creazione della conoscenza” enfatizzano - coerentemente con il modello SECI proposto da Nonaka e Takeuchi (1995) - la conversione della conoscenza da tacita ad esplicita a nuovamente tacita all'interno di un contesto sociale e relazionale che si può estendere anche ad altre organizzazioni, e che porta perciò ad enfatizzare anche la conoscenza comune o culturale¹³⁴. Le imprese che perseguono invece la strategia del “trasferimento della conoscenza” ne enfatizzano invece la sola codificazione, presupposto per la sua rapida disseminazione all'interno dell'organizzazione al fine di raggiungere “economie di riutilizzo”. Ciò anche scontando il rischio di indebite appropriazioni da parte di soggetti esterni all'organizzazione. Le imprese che perseguono infine la strategia della “protezione della conoscenza” si pongono l'obiettivo di mantenere l'ultima nel suo stato originale e costruttivo

¹³⁴ Nonaka e Takeuchi (1995) articolano la conoscenza tacita nelle dimensioni tecniche (know how, ecc.) e cognitive (modelli mentali, credenze, ecc.) riconducendo di fatto alle ultime quella che altri autori definiscono la conoscenza comune o culturale. Tuttavia, per Choo e Bontis (2002) la separate identificazione dell'ultima è utile in quanto la conoscenza tacita è di tipo personale e l'impresa la perde quando gli individui se ne vanno, mentre la conoscenza culturale, seppur in massima parte non codificata, l'impresa la mantiene anche nel caso in cui i suoi membri cambino.

affinché non sia persa o alterata, impedendo peraltro che essa venga impropriamente trasferita ad altre organizzazioni¹³⁵.

Tale classificazione si sovrappone in parte a quella prima citata. La strategia della “creazione della conoscenza” richiama infatti quella “aggressiva”, mentre la strategia della “protezione della conoscenza” quella “conservativa”. Essa è però fondata sull’orientamento alla “codificazione” che molti autori riconoscono come una distinta dimensione delle strategie di gestione della conoscenza.

Si è già evidenziato come Hansen et al. (1999) abbiano identificato due diverse strategie *generiche* di gestione della conoscenza: la strategia della “codificazione” e quella della “personalizzazione”. Nella prima la gestione della conoscenza è percepita come un problema di archiviazione, organizzazione e ricerca di dati e informazioni. L’enfasi è così posta sulla diffusione di strumenti ICT finalizzati a supportare la codificazione della conoscenza tacita di ogni individuo nell’organizzazione, la memorizzazione, il recupero e quindi il ri-utilizzo di una conoscenza esplicita da parte di qualsiasi altro individuo nell’organizzazione senza la necessità di stabilire un contatto personale. Le politiche di gestione del personale devono infine orientarsi ad assumere e formare “implementatori”, dipendenti cioè inclini a ri-utilizzare la conoscenza già sviluppata, piuttosto che a crearne di nuova.

Nella strategia della “personalizzazione”, invece, la conoscenza è legata alle persone che la sviluppano e la condividono direttamente attraverso contatti personali. L’enfasi è così posta sull’importanza delle interazioni sociali - sulla disponibilità e capacità cognitiva ad interagire - per favorire, innanzitutto attraverso la pratica, la condivisione della conoscenza tacita posseduta dagli individui, nonché la creazione di nuova. Le politiche di gestione del personale devono quindi orientarsi ad assumere e formare “inventori”. Gli strumenti ICT sono qui finalizzati a facilitare le comunicazioni tra individui, più che la codificazione/memorizzazione della conoscenza tacita. Come sottolineano gli autori, tali strategie riflettono non una maggiore rilevanza aprioristicamente riconosciuta dalle imprese analizzate agli aspetti tecnologici ovvero a quelli umani nella gestione della conoscenza, ma diverse strategie competitive.

¹³⁵ La diversa enfasi posta sulle strategie di gestione della conoscenza comporta una diversa enfasi posta sulle attività di gestione della conoscenza o, come precisano Bloodgood e Salisbury (2001), sulle attività della *catena della conoscenza*.

Il modello SECI per la creazione di conoscenza

La creazione di conoscenza rimane la sfida principale per la maggior parte delle imprese. Molti studi sulla creatività si concentrano sul ruolo dell'individuo e sui tipi di ambiente che possono favorire la creatività individuale. Altri studi, tra i quali Leonard e Sensiper (1998), approfondiscono il ruolo dei gruppi e dei processi di gruppo nello stimolare l'innovazione. Tali autori: "suggest three ways that tacit knowledge is exercised in group innovation: problem solving, problem finding, and prediction and anticipation. In problem solving, experts overlay a problem with patterns derived from experience to quickly find a solution. In problem finding, tacit knowledge is used to frame a problem, often in a way that challenges assumptions or reveals hidden dimensions, so as to stimulate more radical innovation. In prediction and anticipation, tacit knowledge enables the prepared mind to follow hunches, listen to intuition, and take mental leaps to new ideas" (Choo e Bontis, 2002: p. 6). Ad ogni modo, il modello della creazione della conoscenza di Nonaka e Tacheuchi (1995) è sicuramente lo studio più noto sul tema. Tale modello sottolinea si sostanzia in un ciclo di creazione della conoscenza che si sviluppa in 4 fasi principali: socializzazione, esternalizzazione, combinazione e internalizzazione. La conversione della conoscenza tra i diversi tipi di conoscenza (dimensione epistemologica): tacita ed esplicita; e i diversi livelli di conoscenza o di apprendimento (dimensione ontologica): individuale, di gruppo, organizzativo e inter-organizzativo; forma una spirale della conoscenza in cui lo stock dell'ultima si allarga e si approfondisce (figura 23).

Figura 23. La spirale della creazione della conoscenza



Fonte: Suefert, Von Krogh e Back (1999)

La prima fase, la socializzazione (passaggio tacito/tacito), riguarda l'interscambio di conoscenza tacita tra i soggetti d'impresa in possesso delle qualità cognitive in grado di tradurla in chiave operativa. I meccanismi di condivisione sono ancora di tipo informale, come l'osservazione diretta, la conversazione e lo sfruttamento di alcuni meccanismi operativi di gestione del personale (*job rotation, on-the-job training*, ecc.) e sono finalizzati alla diffusione delle conoscenze personali e dell'esperienza dai soggetti che le hanno sviluppate ai soggetti dotati delle capacità di applicarle alle operazioni d'impresa, mantenendone il carattere prevalentemente tacito. Questa fase tende a verificarsi frequentemente quando le attività di sviluppo di nuovi prodotti vengono svolte dall'impresa in collaborazione con clienti e fornitori. In questi casi il contatto diretto ed il lavoro comune, anche focalizzato su lavorazioni specifiche e sofisticate come la progettazione, consente il trasferimento di conoscenze tecniche ed anche la trasmissione di valori culturali indispensabili per costruire un'identità comune e dare coesione al gruppo di progetto (Nonaka e Konno, 1998).

La seconda fase, l'esternalizzazione (passaggio tacito/esplicito), si riferisce all'esplicitazione delle conoscenze ricevute in un sistema di simboli idoneo a consentire elaborazioni successive. Il modello gestionale delle imprese di successo giapponesi enfatizza le discussioni e le riflessioni di gruppo, quale strumento particolarmente indicato per l'esplicitazione delle conoscenze tacite. Il primo passo è, generalmente, la comunicazione dell'idea di prodotto dal parte del leader di progetto, che avviene utilizzando il linguaggio figurativo (metafore, analogie), visivo (modelli, diagrammi, grafici, prototipi) e narrativo (il racconto di storie). Successivamente, il destinatario deve attribuire significati concreti alla comunicazione ricevuta rievocando anche la valutazione dei precedenti progetti per estrapolarne le soluzioni migliori adattabili al nuovo contesto. Per tale motivo, gli autori sostengono di sviluppare una sorta di *caos creativo*, un ambiente in cui sia concessa ampia libertà di manovra agli addetti alla sperimentazione ed in cui si origini una certa ridondanza nelle comunicazioni, in modo da forzare l'attenzione sul concetto di prodotto ed arricchire la varietà delle interpretazioni possibili. Il modello organizzativo proposto è chiamato *hypertext organization* appunto per mettere in evidenza la significatività dei collegamenti di reciproca dipendenza dei tre sub-sistemi di gestione della conoscenza che lo compongono: i *project team*, dove si sviluppa in astratto la conoscenza; i *business systems*, dove la conoscenza astratta è applicata nelle attività di sperimentazione e le *knowledge base*, dove si sviluppano le conoscenze non immediatamente traducibili in attività di business ma dall'elevato potenziale innovativo. In tale modello, il personale passa frequentemente da un sub-sistema all'altro favorendo la diffusione delle conoscenze personali e dell'esperienza maturate.

La terza fase, la combinazione (passaggio esplicito/esplicito), consiste nell'ulteriore esplicitazione delle conoscenze attraverso l'utilizzo di strumenti e meccanismi avanzati di strutturazione (simulazioni al computer, formalizzazione delle attività progettuali in fasi, tempi e risorse dedicate) al fine di combinare differenti tipi di conoscenze per generare nuova conoscenza da diffondere sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Infine, la quarta fase, ossia quella dell'internalizzazione (passaggio esplicito/tacito), è finalizzata all'interiorizzazione delle conoscenze generate affinché i soggetti chiamati ad applicarle siano in grado di tradurle in attività operative e ad acquisire nuovi stimoli fondati sull'esperienza pratica per riattivare la spirale della conoscenza. In Von Krogh, Ichijo, Nonaka (*op.cit.*), il processo di creazione della conoscenza presenta alcune modifiche di fondo. In questo nuovo modello, la prima fase consiste nella diffusione di conoscenza tacita (*sharing tacit knowledge*), segue la creazione del concetto di nuovo prodotto o processo, prima in modo vago (*creating concepts*) poi sempre più definito nei dettagli tecnici (*justifying concepts*). La conoscenza così formata deve essere diffusa a tutti i livelli aziendali (*cross-leveling knowledge*) ciascuno dei quali potrà apportare ulteriori contributi alla definizione del nuovo prodotto o processo. Da ultima, la fase di sviluppo del prototipo (*building a prototype*) per testare nella pratica i concetti sviluppati.

Tali fasi sono sintetizzate nella "matrice della conversione della conoscenza" (figura 24).

Figura 24. La matrice della conversione della conoscenza



La strategia della codificazione (personalizzazione) è infatti adottata dalle società che offrono prodotti standardizzati (customizzati), maturi (innovativi) facendo pagare un prezzo relativamente basso (alto) e facendo soprattutto affidamento sulla conoscenza esplicita (tacita) dei dipendenti per la risoluzione dei problemi. Da quelle imprese, cioè, che hanno sviluppato un modello di business fondato sulle “economie di riutilizzo” (“economie di specializzazione”) che permetta di aumentare i ricavi complessivi (i margini di profitto). Gli autori sottolineano infine come ogni impresa debba perseguire una strategia di gestione della conoscenza in via principale e l'altra solo in via secondaria stimando il rapporto che dovrebbe intercorrere tra loro in 80% e 20%.

Le strategie della “codificazione” e della “personalizzazione” sono state in sostanza riprese da altri autori con nomi in parte dissimili e poi spesso ampliate¹³⁶. Swan et al. (2000), criticando gli approcci alla gestione della conoscenza eccessivamente tecnologici, le definiscono, rispettivamente, strategie “*cognitive-base*” e “*community-based*”. Di contro, Schultz e Lloyd (2001), accogliendo un approccio soprattutto tecnologico, le definiscono strategie della “*codification*” e della “*tacitness*” e le incrociano poi con quelle che definiscono le strategie “non focalizzate” e “focalizzate”. Nelle ultime si regolano i flussi di conoscenza all'interno dell'impresa controllando il grado ma anche le modalità di formalizzazione della conoscenza per prevenire fuoriuscite indesiderate. Civi (2000), accogliendo invece un approccio soprattutto organizzativo, le definisce strategie, rispettivamente, “*top-down*” e “*bottom-up*” riconoscendo una strategia “bilanciata”, ricondotta al

¹³⁶ Earl (2001: p. 215) riconosce 7 scuole di *knowledge management*: “The first three schools are labeled ‘technocratic’ because they are based on information or management technologies The fourth school, labeled ‘economic’, is rather more singular, being the most commercial in orientation, explicitly creating revenue streams from the exploitation of knowledge and intellectual capital. The other three schools can be seen as more behavioural, stimulating and orchestrating managers and managements to be proactive in the creation, sharing, and use of knowledge as a resource”. In tale tassonomia, le strategie della “codificazione” e della “personalizzazione” rientrano nelle scuole, rispettivamente, “*systems*” e “*cartographic*” entrambe riconducibili a quelle “*technocratic*”. L'ultima scuola *behavioral* è invece la “*strategic*”: “The strategic school is essentially concerned with raising consciousness about the value creation possibilities available from recognizing knowledge as a resource. This is why rhetoric of corporate mission and purpose statements which embrace knowledge is important. It is also why artefacts, such as Skandia’ balance sheet and Navigator and strategy techniques and processes, are important to operationalize the somewhat intangible concepts of knowledge and intellectual capital and to then measure progress in building knowledge capabilities.” (pp. 228-229).

modello della conversione della conoscenza di Nonaka e Takeuchi (1995), che definisce “*Middle-up-down*”¹³⁷. Choi e Lee (2003) le definiscono strategie “*system-oriented*” e “*human-oriented*” e le ampliano poi con quelle che essi definiscono le strategie “*dynamic*” e “*passive*” che perseguono le imprese che enfatizzano, rispettivamente, entrambe o nessuna delle strategie sopra citate. In letteratura sono state proposte delle tassonomie delle strategie di gestione della conoscenza anche più articolate di quelle richiamate. Haggie et. al. (2003), ad esempio, riconoscono diversi approcci per distinguere le strategie di gestione della conoscenza. Questi si differenziano in quanto si focalizzano su:

- la *conoscenza*: qui rientrano la “*Knowledge Matrix*” di Nonaka e Takeuchi (1995) e l’“*I-Space Model*” di Boisot (1998);
- i *processi gestionali*: qui rientrano la classificazione proposta da Wiig (1997), e quella proposta dalla McKinsey (Day e Wendler, 1998)
- i *risultati finali*: qui rientra la “*Value Disciplines*” di Treacy e Wierseman (1993).

L’autore li sintetizza tutti riportandoli all’interno del “*Knowledge Management Spectrum*” proposto da Binney (2001) all’estremità del quale si trovano gli approcci “*Transactional*” e “*Innovation and Creation*”, ossia ancora quelli tesi alla gestione della conoscenza “esplicita” e “tacita”.

Alla fine, si sono riconosciute molte dimensioni sulla base delle quali un’impresa è chiamata ad articolare le strategie di gestione della conoscenza. In molti casi, tali dimensioni richiamano quelle più consolidate che sono utilizzate per articolare le strategie competitive. Per questo, alcuni detrattori della prospettiva basata sulla conoscenza ritengono che essa non faccia che “rivendere” idee e concetti già

¹³⁷ Accoglie tale distinzione in termini epistemologici anche Spender (2002: p. 151): “I would argue that our field is separated into two radically distinct domains - one in which knowledge is conceived to be ultimately objectifiable, understandable in a scientific sense, and inherently unproblematic, and a second, less explored domain wherein the term knowledge is considered to extend beyond that which can ever be objectified or otherwise made explicit. In this second domain we go beyond reasoning into intuition, emotion, judgment, and skilled action. ... The border territory between the two domains is occupied by those such as Nonaka and Takeuchi (1995) who, adopting Polanyi’s assumptions about knowledge, argue that a knowledge approach does not really change management’s problems. They assume knowledge assets are of two types, explicit and tacit. They remain focused on maximizing the return on the organization’s assets and relationships even though their K-based approach opens up new questions about managing the interaction of the explicit and tacit K-assets. To make this work, they assume that all relevant knowledge can eventually be made explicit”.

presenti all'interno della prospettiva strategica. Dal nostro punto di vista, tali prospettive sono speculari portando a guardare al medesimo oggetto - l'impresa in funzionamento - con lenti diverse. In questo senso, una certa ridondanza informativa non solo è accettabile ma è addirittura funzionale per i motivi che si sono precedentemente evidenziati parlando delle strategie "generalist". In questo senso, concordiamo pienamente con le conclusioni di Grant (2005: p. 212) per il quale: "L'ambito della gestione della conoscenza è ampio. Si potrebbe sostenere che, dato che tutte le attività manageriali coinvolgono la gestione della conoscenza incorporata nelle persone, nelle macchine e nei sistemi di business, la gestione della conoscenza copre praticamente l'intero campo del management. In tale situazione, il valore della gestione della conoscenza non è rappresentato soltanto da un insieme di tecniche per migliorare l'efficienza con cui la conoscenza viene sviluppata e utilizzata all'interno dell'organizzazione: è anche una prospettiva che può ampliare la nostra comprensione dell'impresa e della sua gestione. Considerata l'ampiezza della gestione della conoscenza e la vasta gamma di strumenti, tecniche e schemi che sono stati sviluppati, quando possiamo dire che un'impresa incorpora la gestione della conoscenza nell'ambito dei suoi sistemi gestionali? A nostro avviso, il punto di partenza è l'individuazione del collegamento tra la conoscenza e la base attraverso la quale l'impresa crea valore. Ciò consente di mettere in luce i processi fondamentali attraverso i quali viene generata e applicata la conoscenza".

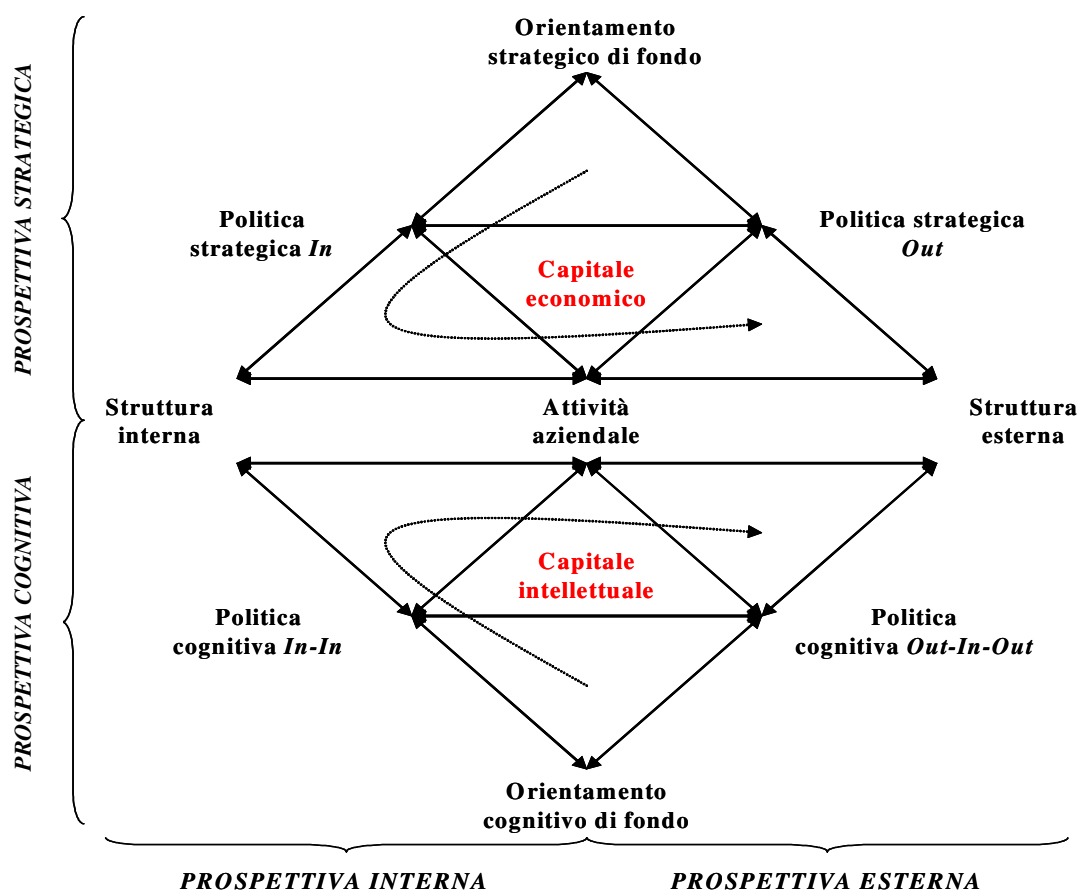
4. La metodologia MCS→MCC: schema e processo di analisi

Dopo aver approfondito l'obiettivo e le premesse teoriche della metodologia MCS→MCC, precisando i concetti di "strategia aziendale" e di "conoscenza competitiva" accolti, si descrive ora lo schema e il processo di analisi utilizzati all'interno del progetto di ricerca/azione "Iperimpresa" che ha visto coinvolte 250 piccole imprese venete. Un primo risultato fondamentale della metodologia MCS→MCC è stato in questo caso la creazione di un report di "benchmarking" per ciascuna delle imprese coinvolte (vedi allegato A). Il report definisce un profilo di sintesi della complessiva configurazione aziendale, intesa come sistema coerente di parti interrelate (figura 25). Esso riposa su due diverse ma speculari "lenti" d'osservazione della coerenza aziendale: la prospettiva strategica e quella cognitiva.

Se la prima identifica il modo di competere dell'impresa, la seconda lo rilegge in profondità dato che tutte le attività aziendali (operative e decisionali) coinvolgono la conoscenza "tacita" incorporata nelle persone - sia interne (imprenditore, dipendenti, ecc.) che esterne all'impresa (clienti, fornitori, ecc.) - o nelle relazioni tra persone (rete aziendale interna o esterna), o quella "codificata" incorporata nei sistemi hardware (impianti, attrezzature, ecc.) e software (mansionari, data base, ecc.) sia interni che esterni all'impresa.

Tali prospettive sono così approfondite accogliendo due diversi ma complementari punti d'osservazione: la prospettiva interna e quella esterna. La prima porta ad enfatizzare i punti di forza e debolezza dell'organizzazione, la seconda le minacce e opportunità presenti nell'ambiente. La sfida è tuttavia formulare la politica strategica e cognitiva più efficace per collegare in modo coerente l'organizzazione (capacità interne) all'ambiente (possibilità esterne) al fine di conseguire un vantaggio competitivo.

Figura 25. Lo schema di riferimento



La complessiva configurazione aziendale risulta costituita da:

1. l'**orientamento strategico di fondo** che definisce la missione aziendale qualificandone le coordinate spazio-temporali (settore di attività e prospettiva di breve/medio/lungo termine con cui l'impresa si muove) e quali-quantitative (ambizione in termini di crescita dimensionale ed eccellenza imprenditoriale); nonché le finalità economico-competitive-sociali (il ruolo e i modelli di comportamento lungo le dimensioni del finalismo d'impresa);
2. la **politica strategica In** che qualifica i punti di forza sui quali l'impresa fa leva per conseguire un vantaggio competitivo, ossia le risorse (finanziarie, fisiche, ecc.) e competenze (capacità e impegno dell'imprenditore, dei dipendenti, relazioni con i clienti, i fornitori, ecc.) definite distintive in quanto permettono di identificare ciò che l'impresa sa fare meglio dei suoi concorrenti;
3. la **politica strategica Out** che qualifica il posizionamento dell'impresa sui mercati per conseguire un vantaggio competitivo analizzando lo "scopo" del business, ossia l'ampiezza dell'ambito competitivo in termini di numero di segmenti di mercato serviti (tipologie clienti, linee di prodotti e/o mercati geografici): intero settore *vs* singolo segmento; nonché le unicità competitive perseguite: leadership di costo *vs* differenziazione (tecnica, estetica, logistica, ecc.);
4. la **struttura interna** che qualifica:
 - nella *prospettiva strategica*, l'assetto aziendale e la struttura organizzativa dell'impresa che concorre a definire i ruoli e le responsabilità delle persone all'interno dell'organizzazione;
 - nella *prospettiva cognitiva*, le capacità dei dipendenti, nonché i loro atteggiamenti verso le forme di intervento sulla conoscenza: acquisizione, condivisione, rielaborazione ed esternalizzazione;
5. l'**attività aziendale** che qualifica:
 - nella *prospettiva strategica*, l'importanza dei processi aziendali (logistica, produzione, ecc.) e di supporto (gestione del personale, della tecnologia, ecc.) nella generazione delle unicità competitive; nonché la loro complessità da cui la criticità delle risorse e competenze distintive;
 - nella *prospettiva cognitiva*, le forme di intervento sulla conoscenza: acquisizione, condivisione, rielaborazione ed esternalizzazione;
6. la **struttura esterna** che qualifica:
 - nella *prospettiva strategica*, l'attrattività dell'ambiente competitivo in cui l'impresa opera analizzandone il tasso di crescita, nonché la forza competitiva dei clienti, dei fornitori e dei concorrenti;

- nella *prospettiva cognitiva*, le caratteristiche dei soggetti costituenti la rete aziendale esterna, nonché l'intensità della relazioni intrattenute per acquisire ed esternalizzare conoscenza;

7. la ***politica cognitiva In-In*** che qualifica le capacità richieste ai dipendenti, nonché le pratiche aziendali finalizzate a colmare l'eventuale gap di competenze nonché a migliorare gli atteggiamenti dei dipendenti verso le forme di intervento sulla conoscenza;

8. la ***politica cognitiva Out-In-Out*** che definisce la rilevanza dei soggetti costituenti la rete aziendale esterna, nonché le pratiche aziendali finalizzate ad aumentare l'intensità e la qualità della relazioni con essi intrattenute per acquisire e esternalizzare conoscenza;

9. l'***orientamento cognitivo di fondo*** che definisce la visione aziendale in merito alle modalità di gestione della conoscenza qualificandone i "depositi" principali (persone, relazioni tra persone, sistemi hardware e software), nonché l'importanza della conoscenza prodotta internamente rispetto a quella acquisita esternamente.

Adottando una modalità di lettura per "triangoli" della configurazione aziendale risulta che:

- partendo dai risultati raggiunti nell'analisi finanziaria e quindi dall'identificazione del valore economico, si può valutare, procedendo dall'alto verso il basso in senso antiorario (linea tratteggiata superiore), la coerenza intercorrente tra:

- l'orientamento strategico di fondo, la politica strategica *in* e la politica strategica *out*;
- la politica strategica *in*, la struttura interna e l'attività aziendale di tipo sia operativo che decisionale (prospettiva interna);
- la politica strategica *out*, la struttura esterna e l'attività aziendale di tipo sia operativo che decisionale (prospettiva esterna);

- partendo poi dai risultati raggiunti nell'analisi strategica e quindi dal riconoscimento della conoscenza competitiva, si può valutare, procedendo questa volta dal basso verso l'alto in senso orario (linea tratteggiata inferiore) conformemente all'idea che la prospettiva cognitiva sia specchio di quella strategica, la coerenza intercorrente tra:

- l'orientamento cognitivo di fondo, la politica cognitiva *in-in* e la politica cognitiva *out-in-out*;
- la politica cognitiva *in-in*, la struttura interna e l'attività aziendale di tipo sia operativo che decisionale (prospettiva interna);
- la politica cognitiva *out-in-out*, la struttura esterna e l'attività aziendale di tipo operativo e decisionale (prospettiva esterna).

Per supportare le valutazioni di coerenza si sono creati, attraverso procedure statistiche di *cluster analysis*, 7 gruppi strategici di imprese omogenei in relazione ai settori economici di riferimento nonché all'interno d'ognuno di questi alla politica strategica *in* e alla politica strategica *out* adottate. Per ogni gruppo si sono quindi calcolate le percentuali di risposta relative ad ognuna delle variabili che qualificano gli aspetti costitutivi la configurazione aziendale. E' così possibile confrontare il comportamento di ogni singola impresa rispetto al suo gruppo strategico e individuarne eventuali discordanze. Per rendere più agevole la valutazione si è calcolato un indice di coerenza, un valore che va da 0 (comportamento perfettamente non coerente rispetto a quello delle altre imprese appartenenti al gruppo strategico) a 1 (comportamento perfettamente coerente), per ognuna delle variabili e quindi, mediando i valori, per i diversi aspetti costitutivi la configurazione aziendale. Tuttavia, ad un valore basso dell'indice non corrisponde un'accezione negativa, così come ad un valore elevato non ne corrisponde una positiva. La valutazione di coerenza acquista infatti significato compiuto solo se interpretata a posteriori dall'imprenditore, il quale è chiamato ad esprimere un giudizio soggettivo - positivo o negativo, a seconda di come egli percepisca il fatto di essere coerente o meno rispetto al gruppo strategico di riferimento - sui risultati emersi. Incrociando così le variabili *coerenza al gruppo* (coerente/non coerente) e *giudizio dell'imprenditore* (positivo/negativo) si ricavano 4 differenti chiavi di lettura del comportamento aziendale (tabella 4):

- **adeguato**, qualora l'imprenditore percepisca positivamente il fatto di adottare un comportamento coerente rispetto al gruppo di appartenenza, poiché lo ritiene il migliore possibile o perseguibile;
- **conformista**, qualora l'imprenditore percepisca negativamente il fatto di adottare un comportamento coerente rispetto al gruppo di appartenenza, poiché lo ritiene né il più efficace né il più efficiente possibile o perseguibile;
- **precursore**, qualora l'imprenditore percepisca positivamente il fatto di adottare un comportamento non coerente rispetto al gruppo di appartenenza, poiché lo ritiene il migliore possibile o perseguibile e quindi fonte di creazione di vantaggi competitivi;
- **disallineato**, qualora l'imprenditore percepisca negativamente il fatto di adottare un comportamento non coerente rispetto al gruppo di appartenenza, poiché lo ritiene né il più efficace né il più efficiente possibile o perseguibile e fonte di distruzione di vantaggi competitivi.

Tabella 4. *Una possibile interpretazione del comportamento imprenditoriale*

		Coerenza al gruppo	
		Coerente	Non coerente
Giudizio dell'imprenditore	Positivo	<i>Adeguato</i>	<i>Precursore</i>
	Negativo	<i>Conformista</i>	<i>Disallineato</i>

La valutazione degli indici di coerenza è quindi lasciata al giudizio soggettivo dell'imprenditore che sarà però invitato a motivarlo in forma narrativa per far emergere i temi aziendali "dominanti". Un obiettivo intermedio del report è infatti far emergere quei temi aziendali che spesso implicitamente informano la visione dell'imprenditore per fargli prendere coscienza di come questa sia solo una costruzione mentale fortemente basata sulla sua esperienza personale e manageriale. Per fargli cioè prendere coscienza delle "lenti" attraverso le quali egli vede il mondo e, nel contempo, dell'esistenza di lenti alternative, aumentando così la sua capacità di auto-riflessione. A tal fine si ritiene cruciale stimolare l'imprenditore ad esplicitare la propria visione in forma narrativa in modo da alimentare una proficua interazione di tipo comunicativo con il consulente ed, eventualmente, migliorare quella con gli altri membri dell'organizzazione.

Si ritiene altresì cruciale stimolare l'imprenditore a comparare le proprie scelte strategiche con quelle delle imprese simili (meglio se di dimensioni e appartenenti a settori diversi) in modo da alimentare, attraverso dibattiti appositamente realizzati, una proficua interazione di tipo comunicativo anche con altri imprenditori. La visione dell'imprenditore - al pari dell'identità aziendale - è un "tema" che organizza l'esperienza dello stare insieme all'interno dell'organizzazione ma, nel caso delle imprese artigiane, anche all'interno di aggregazioni territoriali e funzionali (distretti tecnologici, filiere settoriali, ecc.).

Per facilitare le interazioni di tipo comunicativo, i temi aziendali “dominanti” riconosciuti e le loro interrelazioni saranno “riassunti” dal consulente in forma grafica attraverso la costruzione di una “mappa strategica” che costituirà uno degli output finali dell’intervento formativo/consulenziale (vedi allegato B).

Alla fine, il report si pone l’obiettivo di supportare l’imprenditore nello sviluppo di una attività di controllo strategico e cognitivo che lo stimoli a riflettere in modo approfondito ed articolato sulla sua “intenzione strategica”, portandolo ad esplicitare l’identità e la visione aziendale, a razionalizzarle anche tramite processi di comparazione con quelle di imprese simili all’interno di un confronto dialettico con il consulente e, quindi, con gli altri imprenditori identificati, e, se del caso, a metterle in discussione. L’ambizione non è “applicare” o “prescrivere” ma rifocalizzare l’attenzione e questo perché quando gli imprenditori focalizzano diversamente la loro attenzione, è probabile che intraprendano diversi tipi di azione, spesso più efficaci. L’attività di controllo strategico e cognitivo è tra l’altro premessa per l’eventuale sviluppo di un’attività di pianificazione strategica e cognitiva permettendo, oltre che crescita manageriale dell’imprenditore nonché una maggiore consapevolezza dei propri modelli mentali, lo sviluppo di schemi per la misurazione del capitale intellettuale appositamente calibrati sulle specificità della sua impresa. Infine, il processo di valutazione si sviluppa secondo una logica di progressiva sintesi che dal giudizio sull’indice di coerenza medio relativo ai singoli aspetti costitutivi la configurazione aziendale (orientamento strategico di fondo, politica strategica *In* e *Out*, struttura interna attività aziendale, struttura esterna, politica cognitiva *In-In* e *Out-In-Out*, orientamento cognitivo di fondo) porta a valutare la coerenza complessiva dell’ultima.