

## LA STRATEGIA D'IMPRESA

*“Tutti possono vedere la mie tattiche, nessuno può conoscere la mia strategia.”*

SUN TZU, L'arte della guerra

La Strategia è un'attività imprescindibile e fondamentale per il successo di un'azienda e definisce la “Rotta da seguire” per il raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo termine prefissati.

Le decisioni strategiche impegnano molte risorse (materiali, umane e finanziarie), sono difficili da revocare (cambiare strada costa tempo e denaro) e pertanto è meglio ponderarle bene prima di prenderle. Cosa bisogna fare per non sbagliare? Quali informazioni servono? Come comunicarle? Come attuarle?

L'elaborazione di un Piano Strategico consente all'azienda di definire in modo chiaro e coerente tutte le azioni da intraprendere per porsi al meglio sul mercato, evitando improvvisazioni.

In un contesto ambientale dinamico, turbolento e altamente concorrenziale come quello attuale, le aziende che hanno avuto il tempo di soffermarsi nella definizione delle loro strategie vincenti, hanno dimostrato di avere una marcia in più sul mercato.

### Ma cos'è la strategia aziendale?

Con il termine strategia, generalmente, si intende l'interazione esistente o desiderata tra l'azienda e l'ambiente dove essa opera. In altre parole la strategia è l'insieme di mezzi, risorse, politiche, obiettivi con cui l'impresa cerca di realizzare la propria missione.

Si può dunque affermare che, in qualsiasi azienda, a prescindere dalla dimensione e dalla capacità dell'imprenditore e del management nel prendere decisioni, è comunque sempre presente una strategia sia che essa sia “buona” o “cattiva”, anche se la direzione dell'azienda ne dovesse negare l'esistenza.

Una buona pianificazione strategica necessita di una profonda comprensione del contesto: individua e studia i punti di forza e di debolezza dell'azienda, identifica i mercati di riferimento e analizza i principali competitor.

Successivamente, definisce gli obiettivi di crescita da raggiungere, individua il modello di business, i progetti e le azioni da sviluppare, in relazione al tempo, alle risorse disponibili e ai vincoli presenti.

Il Piano Strategico può essere sviluppato per:

- L'INTERA AZIENDA
- UN RAMO D'AZIENDA
- UNA NUOVA DIVISIONE AZIENDALE
- UNA START UP

## La funzione di governo strategico

Nelle aziende la responsabilità di progettare, sviluppare ed implementare la strategia aziendale è sempre in capo all'imprenditore che dunque svolge la funzione di governo strategico dell'impresa. Riflettere sull'origine etimologica dei termini GOVERNARE e STRATEGIA può essere un esercizio utile per descrivere compiutamente il significato dell'espressione "governo strategico".

Il verbo **governare** deriva dal latino *gubernare* che indica l'azione di reggere il timone della nave (*gubernaculum*). Pensare a una nave che solca i mari, aiuta a capire il senso dell'attività di governo di un'organizzazione. Governare significa dunque guidare qualcosa lungo una rotta, nel modo proprio con cui chi regge il timone pilota la nave a lui affidata. Il compito ultimo di chi sta sulla tolda è portarla incolume al porto di destinazione con il suo carico e il suo equipaggio. Per riuscire in tale compito, però, dovrà svolgere un complesso di azioni che vano dal leggere le carte nautiche al tracciare a rotta, dal prevedere l'evoluzione dell'ambiente al decidere i luoghi ove gettare le ancore per fare tappa, dal gestire la ciurma al provvedere anticipatamente a quanto potrà servire per il viaggio in mare. Tutto ciò, usando gli strumenti di navigazione a disposizione, coordinando gli uomini a bordo, sfruttando al meglio i venti e le correnti ed evitando accuratamente tutti i pericoli e gli ostacoli (secche, scogli, tempeste, pirati) che l'imbarcazione potrà incontrare sulla sua rotta.

Il termine **strategia**, invece, è una parola di origine greca che indica l'arte della guerra, il modo in cui il generale conduce le operazioni belliche sul campo per vincere la battaglia: *strategùs*, infatti, è il comandante militare, chi conduce l'esercito. (*stratùs*). È da notare che mentre l'aggettivo *tattico* è riferito a obiettivi di breve termine, l'aggettivo *strategico* riguarda invece gli obiettivi di medio-lungo termine, la vittoria finale, appunto.

Il piccolo imprenditore è dunque, allo stesso momento, comandante e generale della sua impresa e ha la responsabilità di guidarla fino al successo finale, muovendosi con abilità entro un ambiente che è competitivo e che presenta continuamente insidie da evitate e opportunità da cogliere.

Nell'etimo dell'espressione "**governo strategico**" sono ravvisabili quindi diversi importanti elementi che ricorrono poi nelle scelte quotidiane dell'imprenditore:

- La responsabilità dell'intera organizzazione (spettano a lui l'onere e l'onore di guidare tutto il gruppo);
- Il senso di direzione e di movimento, che fa pensare a un agire finalizzato di più persone verso un obiettivo definito;
- La necessità di coordinare e motivare sempre i collaboratori, affinché – in nome di un comune senso di appartenenza al gruppo e consapevoli del valore dello scopo finale che si vuole raggiungere – siano disposti anche al sacrificio, pur di arrivare a conquistare la meta prefissata;
- La necessità di tenere in debita considerazione e prevedere tutti gli elementi dell'ambiente esterno che possono influenzare l'esito del viaggio;
- La necessità di affrontare e vincere eventuali resistenze o ostilità.

*Tocca all'imprenditore tracciare la rotta e condurre la nave, in altre parole – fuori metafora – definire la strategia e curarne la realizzazione.*

Il processo di definizione della strategia può svolgersi con modalità e forme diverse ed è anche per questo motivo che ogni impresa realizza una strategia propria, caratterizzata da contenuti anche molto diversi rispetto alla concorrenza. Tuttavia, esistono delle caratteristiche ricorrenti che qualificano le strategie di successo.

I **fattori comuni alle strategie di successo** sono essenzialmente quattro:

1. **L'identificazione di obiettivi a lungo termine** semplici e coerenti, capaci di indicare chiaramente la direzione di marcia all'intera organizzazione;
2. La **comprensione minuziosa dell'ambiente competitivo** in cui opera l'impresa, affinché la strategia possa tenere debitamente conto dei vincoli e delle opportunità determinate dal contesto esterno (dalla comprensione delle dinamiche competitive tra gli attori del settore);
3. Una **valutazione obiettiva delle risorse e delle competenze** a disposizione dell'impresa, che permetta di esaltare i punti di forza e contenere oppure neutralizzare le aree di debolezza;
4. Infine, **un'implementazione efficace della strategia**, che richiede al vertice aziendale di esercitare in modo efficace la leadership, di essere determinato nel prendere decisioni, di saper coinvolgere i collaboratori in modo corale attorno agli obiettivi scelti.

Perché la strategia possa pienamente realizzarsi, questi fattori devono legarsi tra loro in modo coerente ed aderire pienamente all'identità più profonda dell'impresa. *Spetta all'imprenditore il compito di combinare e muovere queste leve in modo opportuno per lo sviluppo dell'impresa.* (Grant 2010).



La **performance** di un'impresa è determinata principalmente da due fattori:

- A) L'efficacia delle azioni implementate sui mercati
- B) L'influenza esercitata dalle condizioni che l'ambiente esterno in cui l'impresa opera;

Il primo punto si riferisce a possibili effetti dei comportamenti quotidiani dell'impresa, frutto delle decisioni assunte da chi detiene la responsabilità di governo. L'attività di direzione di impresa si configura, infatti, come un sistema di molteplici decisioni, inerenti ai clienti cui rivolgersi, ai prodotti da ideare e realizzare, alle risorse da acquisire, alle competenze da sviluppare, agli investimenti da intraprendere, alle strutture da adottare e coordinare.

Il secondo fattore capace di influenzare la performance aziendale, le condizioni ambientali, si riferisce soprattutto alle dinamiche che connotano la competizione tra imprese nel settore, nonché al più ampio ambiente economico, normativo, politico, sociale, culturale, in cui essa opera.

Le **condizioni dell'ambiente esterno** e le **azioni intraprese dall'imprenditore** sono tra loro strettamente correlate: le decisioni dell'impresa, infatti, dipendono in larga misura dalla valutazione del contesto ambientale e quest'ultimo potrà essere influenzato (in maniera diretta o indiretta) dall'impresa attraverso le azioni che mette in atto sui mercati in cui agisce.

Proprio a partire dal legame che deve unire l'impresa al suo ambiente, è possibile definire la strategia aziendale come il modello di ricerca del successo che l'impresa di fatto ha adottato, o che intende come il modello di ricerca del successo che l'impresa di fatto ha adottato, o che intende adottare, e che definisce la sua identità effettiva o ricercata in relazione al suo ambiente. **Successo aziendale, azione imprenditoriale e dinamiche dell'ambiente** sono dunque i 3 concetti base attorno a cui ruota la definizione di cosa è la strategia d'impresa.

In estrema sintesi, per l'imprenditore scegliere la strategia competitiva significa rispondere a due domande chiave:

1. *In quale settore/mercato conviene competere?* Questa domanda porta ad interrogarsi sull'ambiente competitivo, attuando uno sforzo continuo e anticipato di analisi ed interpretazione dei suoi possibili mutamenti. La possibilità di successo competitivo dell'impresa, infatti, dipende in buona parte dalla capacità di offrire ai clienti ciò che desiderano e di vincere il confronto con i concorrenti. Pertanto essa deve sapere ciò di cui hanno bisogno i suoi clienti (*analisi della domanda*) e valutare ciò che i suoi concorrenti sono in grado di offrire loro (*analisi dell'offerta*). Solo così l'azienda si mette in condizione di conoscere i **fattori critici di successo** che possono permetterle di decidere la strategia migliore da attuare.

L'ambito competitivo dell'impresa coincide con il suo settore, cioè l'insieme omogeneo di aziende concorrenti in uno stesso mercato, compresi fornitori e i clienti che lo compongono, in cui essa appartiene. Se la domanda di un settore appare molto estesa (per caratteristiche merceologiche del prodotto, per tipologia dei mercati e dei canali di vendita, per modi e disponibilità d'acquisto dei clienti o per estensione geografica), l'impresa può considerarne sue parti omogenee, definite segmenti. Per ciascun segmento l'impresa può analizzare i fattori critici di successo ed elaborare strategie competitive specifiche.

*L'analisi strategica dell'ambiente deve prevedere una costante raccolta e interpretazione d'informazioni sui concorrenti e sui clienti*, così come la valutazione dei potenziali cambiamenti tecnologici, economici, legali, politici. I settori infatti, cambiano in continuazione, a causa sia di dinamiche di tipo congiunturale (per esempio le oscillazioni temporanee dei volumi e dei prezzi sui mercati di sbocco, così come dei cambi o dei prezzi di taluni beni fondamentali), sia di trasformazioni di tipo invece strutturale (fenomeni di concentrazione o frammentazione dal lato delle imprese, modifiche nel grado d'internalizzazione o esternalizzazione di fasi e attività produttive, dinamiche di ricomposizione di più settori tra loro, processi d'internazionalizzazione del settore).

2. *Come devo competere in quello specifico settore?* Se l'analisi dell'ambiente rappresenta un momento imprescindibile per la definizione del modello di ricerca del successo dell'impresa, volendo entrare nel merito dei contenuti della strategia, l'imprenditore deve domandarsi su cosa può basare il vantaggio competitivo della sua impresa e come può difenderlo nel tempo. In altre parole deve chiedersi "come competere?".

*Compito della strategia è costruire il vantaggio competitivo dell'impresa*, che implica sia la capacità di generare valore per il cliente, sia la possibilità di trasformare parte di questo valore in profitti superiori alla media del settore e dei concorrenti diretti, attraverso la ricerca di un incremento del differenziale tra ricavi di vendita e costi di produzione.

L'impresa può generare più **valore economico** delle altre imprese essenzialmente in 2 modi:

1. Producendo e consegnando, con i suoi prodotti, più valore per il cliente rispetto ai concorrenti;
2. Attraverso l'adozione di processi più efficienti, producendo uguale valore per il cliente, ma a costi inferiori rispetto a quelli dei concorrenti che realizzano prodotti paragonabili.

Alla base della possibilità per l'impresa di costruire una strategia di successo sta il suo set, unico e inimitabile di risorse e competenze aziendali. La possibilità di ottenere un vantaggio competitivo, infatti, dipende dall'impiego efficace nel suo patrimonio originale di capacità, conoscenze, risorse, perché è l'eterogeneità di questi elementi tra le imprese a condurre a risultati differenti in termini di profittabilità.

La strategia ha dunque il compito di **allineare tale patrimonio con le opportunità offerte dall'ambiente**.

Le risorse dell'impresa sono i fattori che essa ha a disposizione, perché posseduti o controllati e che utilizza nell'esercizio della propria attività. Possono avere natura tangibile (per esempio le risorse fisiche) o intangibile (reputazione, marchi, brevetti, fiducia dei clienti e dei partner, tecnologia, cultura organizzativa) e includono anche le risorse umane. Non tutte le risorse a disposizione dell'impresa sono effettivamente strategiche: la loro strategicità dipende dal fatto che producano effettivamente una rendita, condizione che si verifica solo per quelle risorse aziendali che risultano dotate di valore, sono rare, inimitabili e non sostituibili.

Dall'utilizzo congiunto di risorse complementari da parte dell'azienda emergono le **competenze**, individuabili come conoscenze e capacità operative, formatesi come risultato di un processo di apprendimento interno e basate sullo sviluppo, il trasferimento e lo scambio di informazioni attraverso il capitale umano. [...] L'essenza dell'attività di governo dell'impresa, dunque, diviene *disegnare una strategia che faccia il migliore uso possibile del suo patrimonio di risorse e di capacità*, poiché la competizione tra imprese nei singoli mercati non avviene tanto tra i prodotti, quanto a livello dell'acquisizione e sviluppo delle risorse e delle competenze.

Tuttavia, per quanto possa essere ben costruito e apparire magari anche inattaccabile, non esiste **vantaggio competitivo** che possa considerarsi eterno di fronte alla sfida portata dai concorrenti. Per sua natura, infatti, in un ambiente competitivo in cui le imprese tendono sempre a confrontarsi sul mercato per conquistare le preferenze dei clienti, il vantaggio competitivo è sempre temporaneo e soggetto a erosione, anche quando si tratti del risultato di strategie di successo di conclamati leader di mercato. Per questo chi governa l'impresa deve costantemente monitorare i risultati ottenuti, valutare la sostenibilità della propria strategia aziendale, rigenerare i fondamenti del suo vantaggio competitivo e difenderlo dalle imitazioni o dagli attacchi dei concorrenti.

*Fonte: F. Antoldi, "Lo sviluppo imprenditoriale. Governare i processi evolutivi delle Piccole e Medie Imprese", 2014 (Estratto Cap. 7)*

---

### **Milano**

Via S. Michele del Carso 22  
20144 Milano  
tel. +39 02 805 057 74  
info@benedetti-co.it

### **Brescia**

Via Oberdan 5/7  
25128 Brescia  
tel. +39 030 205 48 03  
info@benedetti-co.it

### **Mumbai**

INDIA - 400006 Mumbai,  
Ajanta Building Flat 1,  
LD Ruparel -  
Marg Malabar Hill  
tel. +91 - 9820088817