



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Triennale in

ECONOMIA AZIENDALE

LA GESTIONE STRATEGICA

STRATEGIC MANAGEMENT

Relatore:

Prof. Mariano Cesari

Tesi di Laurea di:

Giovanni Serenelli

INDICE

Sommario

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: LA GESTIONE STRATEGICA

CAPITOLO 2: IL VANTAGGIO COMPETITIVO

2.1 DEFINIZIONE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

2.2 COME MANTENERE IL VANTAGGIO COMPETITIVO

CAPITOLO 3: LE STRATEGIE COMPETITIVE

3.1 COMPETERE EFFICACEMENTE SUL MERCATO

3.2 I TRE APPROCCI PRINCIPALI ALLA STRATEGIA COMPETITIVA

3.2.1 La leadership di costo

3.2.2 La strategia di differenziazione

3.2.3 La strategia di focalizzazione

3.3 I VANTAGGI DELLO SVILUPPO AUTONOMO

CAPITOLO 4: LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE

4.1 SIGNIFICATO E MOTIVAZIONE DELLA COLLABORAZIONE

4.2 LE FORME DI COLLABORAZIONE

4.2.1 Le diverse tipologie di alleanze strategiche

4.3 FATTORI E PRESUPPOSTI PER UNA COLLABORAZIONE VINCENTE

4.4 IL PROCEDIMENTO DI SCELTA DEI PARTNER

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

Introduzione

Ci sono tantissime definizioni di strategia aziendale. Quella che preferisco e trovo più azzeccata è quella di Alfred Chandler, professore alla Harvard Business School e vincitore del premio Pulitzer, secondo il quale la strategia è:

“L’individuazione degli scopi e degli obiettivi di lungo periodo di un’impresa, la conseguente allocazione delle risorse e lo sviluppo delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi programmati”.

Gli scopi e i contenuti di questo volume si propongono di fornire un essenziale quadro di riferimento e gli strumenti analitici per la comprensione e l’apprendimento del pensiero strategico nella gestione d’impresa e per l’elaborazione delle strategie competitive. La piattaforma di conoscenze e gli strumenti concettuali da cui prendono le mosse i vari temi affrontati nel volume riguardano l’economia e la gestione delle attività che concorrono alla creazione di un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza; da un lato alla conoscenza dinamica delle caratteristiche strutturali che hanno maggiore incidenza sulle regole dei rapporti concorrenziali vigenti nello specifico ambito competitivo in cui l’impresa opera, dall’altro alla valutazione della quantità e qualità della dotazione di risorse e competenze essenziali per la creazione di un vantaggio competitivo adeguato al mercato di riferimento. Un tema quindi istituzionale che occupa una posizione di centralità negli studi di economia di impresa, soprattutto a motivo delle connessioni con le finalità che ispirano le scelte del soggetto economico;

Ogni strategia si configura come una strategia complessiva dell’impresa, nella quale convergono e trovano una composizione le scelte riguardanti la ricerca del vantaggio competitivo dei singoli business di cui si compone il portafoglio prodotti-mercati dell’impresa.

Con l’entrata in nuovi business infatti l’impresa è chiamata a percorrere nuovi sentieri in tema di conoscenze dell’ambiente esterno e dei rapporti competitivi da fronteggiare, di tecnologie di processo e di prodotto da utilizzare e così via. Con il richiamo di tali aspetti si vuole enfatizzare l’importanza della ricerca e della valorizzazione delle interdipendenze e delle sinergie tra business esistenti e quelli nuovi, in relazione all’utilizzo di risorse e competenze disponibili, oltre che sottolineare i complessi problemi posti dall’esigenza di acquisire risorse e competenze, più o meno distanti dalla dotazione aziendale sviluppata con i business attuali.

Non va inoltre perso di vista l’argomento delle strategie competitive e quello delle strategie di collaborazione, entrambe fondamentali per un’impresa ma non

per questo l'una deve escludere l'altra anzi spesso in un'ambiente potremo trovare sia caratteri di natura competitiva che di natura cooperativa tra imprese.

CAPITOLO 1: LA GESTIONE STRATEGICA

La gestione strategica è il modo di condurre un'organizzazione in base a una strategia.

La prima fase da intraprendere per avviare una gestione strategica è quella di sviluppare un piano per la nostra organizzazione. Il management deve riuscire a mettere a fuoco il futuro che vuole per la sua organizzazione in modo da sviluppare le azioni, le procedure e le politiche necessarie alla sua realizzazione.

E' in questa fase che la Direzione stabilisce:

- la vision della futura organizzazione
- i principi guida da seguire per realizzare questa vision
- la mission e lo scopo del gruppo di persone che lavorerà insieme per realizzare la strategia stabilita
- gli obiettivi strategici, ovvero tutto ciò che dovrà cambiare per realizzare ciò che abbiamo stabilito
- le attività necessarie per la realizzazione degli obiettivi

E' utile qui ricordare alcune definizioni fondamentali nell'affrontare il lavoro di pianificazione strategica:

- gli obiettivi strategici definiscono i cambiamenti richiesti perché l'organizzazione si muova verso la propria vision. Riassumono cambiamenti di lungo termine ed hanno lo scopo di guidare l'azienda verso il futuro desiderato.
Raggiungere un obiettivo strategico richiede l'impegno di risorse e la definizione di piani di supporto che spieghino come muoversi
- la strategia spiega come raggiungere un obiettivo strategico
- un singolo obiettivo, infine, è una descrizione specifica e misurabile delle azioni che qualcuno dovrà fare entro un certo periodo per contribuire all'implementazione della strategia

Perché la pianificazione di una strategia proceda al meglio occorre fare una serie di cose:

- assegnare ruoli e responsabilità
- stabilire le priorità
- coinvolgere nel progetto anche i livelli intermedi del management per ottenere un consenso condiviso
- decidere come procedere nell'implementazione della strategia
- fare scelte attente e consapevoli relativamente ai contenuti del piano e alla sua forma

La Direzione sarà poi responsabile del coinvolgimento dei collaboratori nella pianificazione e nell'implementazione della strategia. Va ricordato, però, che non basta coinvolgere le persone in un progetto, occorre anche metterle nelle condizioni migliori per farle lavorare, ad esempio fornendo loro le risorse necessarie e stabilendo le giuste tempistiche per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Nel pianificare una strategia andrebbe sempre raggiunto il consenso di tutte le parti ma, quando questo non sarà possibile, il top management dovrà comunque prendere le decisioni giuste basandole sulla propria leadership. Molto importante è il fatto che non serve stabilire le priorità a livello di obiettivi strategici o di definizione della strategia. Tutti gli obiettivi di lungo termine, infatti, andranno realizzati per raggiungere la nostra vision. Saranno, invece, i singoli obiettivi di breve termine a dover essere ordinati in base alle priorità di implementazione. Infatti, dato che non si può lavorare contemporaneamente su troppi obiettivi, il senior management farà delle riflessioni su quali avviare per primi in base alla disponibilità delle risorse umane ed economiche e in base a tempistiche e carichi di lavoro.

Stabilendo le priorità dei singoli obiettivi, bisognerà ricordare che stiamo affrontando un processo che ha forti interazioni e che, a volte, alcuni obiettivi non potranno essere avviati senza che altri siano stati chiusi. Tenetelo presente. Prima di pubblicare il nostro piano strategico e rendere noti i dettagli a tutte le persone che dovranno conoscerli, occorre pensare alle strategie necessarie per implementarlo.

Un piano strategico completo, come sappiamo, contiene informazioni relative alla vision, ai principi guida, alla mission, agli obiettivi strategici, alle strategie e agli obiettivi.

Emettere una pubblicazione che raggiunga il livello di dettaglio degli obiettivi è utile per far capire a tutti che la strategia decisa dovrà essere implementata da ogni persona all'interno dell'organizzazione. D'altra parte, però, molte aziende decidono di fermarsi alle strategie perché gli obiettivi cambiano in fretta diventando presto obsoleti e costringendo ad un aggiornamento continuo del piano strategico.

La debolezza di questo secondo approccio sta nel fatto che le persone potrebbero non cogliere un collegamento tra la "*carta*" e il "*lavoro*" quotidiano e percepire il piano come un documento che non avrà un'applicazione pratica nella vita dell'azienda.

La seconda fase da intraprendere per avviare una gestione strategica è quella di comunicare il piano studiato per la nostra organizzazione. Questa fase, che può sembrare secondaria e quasi priva di importanza, è, in realtà, fondamentale

per garantire il successo della strategia insieme al metodo scelto dalla Direzione per il processo di comunicazione.

Perché la comunicazione di una strategia proceda con successo, occorre fare una serie di azioni:

- comunicare il piano con costanza e in modo approfondito
- stabilire le priorità
- riconoscere per tempo l'impatto anche emozionale sulle persone
- aiutare le persone durante il cambiamento

Per quanto riguarda la comunicazione di un piano strategico ogni attore, all'interno di un'organizzazione, dovrà avere ruoli e responsabilità definiti. Possiamo riassumerli in questo modo:

Top management -

deve tracciare una guida per implementare il piano e usare la sua leadership per assicurarne la piena comprensione da parte di tutti

comunica il piano in maniera formale e informale alla forza lavoro, ai clienti e agli stakeholder (i portatori di interesse per il piano strategico)

Responsabili delle singole aree -

contribuiscono a rafforzare la comprensione del piano eventualmente con ulteriori comunicazioni formali ed informali

seguono attivamente i cambiamenti prodotti nell'area di competenza e li comunicano al top management per apportare eventuali azioni correttive

parlano periodicamente con i collaboratori per riferire i progressi fatti e ciò che l'organizzazione ha imparato durante l'implementazione della strategia

Facilitatore -

supporta la Direzione e i Responsabili nella creazione del consenso attorno al piano strategico

La comunicazione formale relativa ad un piano strategico va gestita come un evento speciale che deve sottolineare un nuovo inizio, una porta sul futuro. Per farlo, scegliete la giusta combinazione di strumenti che vi permetta di dimostrare ai collaboratori che questo piano è reale e che verrà implementato.

Abbiamo poi dei principali strumenti adatti a comunicare il piano strategico:

brochure: ha il vantaggio di far arrivare a chi la legge informazioni mirate e prive di eccessivi dettagli. Andrà distribuita a tutti i collaboratori al termine di un evento pensato per presentare la nuova strategia dell'azienda

raccoglitore: ha il vantaggio di essere uno strumento flessibile che permette l'aggiornamento dei documenti e la distribuzione personalizzata alle diverse funzioni aziendali. Andrà distribuito a tutti e aggiornato in base agli obiettivi e all'avanzamento del progetto

lettera: una lettera della Direzione spiegherà la strategia con le parole del leader dell'organizzazione. Va distribuita affiancandola ad un altro strumento che veicoli il piano e potrà essere utilizzata ogni volta che il manager vorrà aggiornare i dipendenti in merito allo sviluppo della strategia

poster: sono utili per ricordare alle persone le fasi principali di una nuova strategia. Andranno appesi nelle aree comuni

newsletter: grazie alla distribuzione periodica, una newsletter può contribuire ad aggiornare puntualmente il personale su come sta procedendo il piano strategico, grazie alla condivisione di risultati e progressi. Un altro vantaggio indubbio di questo mezzo è che aiuta a mantenere i collaboratori focalizzati sull'obiettivo, enfatizzando il loro coinvolgimento nel processo ed evidenziando i collegamenti del piano strategico con il lavoro di tutti i giorni

comunicazione orale durante le riunioni: anche la comunicazione orale è importante per rafforzare l'impegno del management e i punti salienti di una nuova strategia. Una breve introduzione sull'argomento e la richiesta di discutere eventuali punti poco chiari potranno convincere anche i più restii che c'è una forte volontà da parte dell'azienda di costruire qualcosa di nuovo

presentazione elettronica: se pensata e progettata per bene, ha il vantaggio di riuscire a coinvolgere maggiormente le persone grazie all'utilizzo di immagini, musica, video e grafici.

Ovviamente un piano strategico andrebbe comunicato anche ai clienti, ai fornitori e alle altre parti interessate, la scelta è dell'azienda ma i motivi che potrebbero indurla a farlo sono:

- migliorare i rapporti con i clienti, mostrando che siamo interessati a cogliere le loro necessità
- enfatizzare il ruolo dei fornitori nel fare business con noi
- mostrare che vogliamo allineare le volontà degli stakeholders alla vision aziendale

- cercare il consenso nelle organizzazioni sindacali

Una volta che il piano strategico sarà stato adeguatamente comunicato, il Top management dovrà essere preparato a rispondere alle domande dei collaboratori e a fronteggiare chi è più scettico.

La prima cosa che i dipendenti registreranno, infatti, sarà che in azienda si troveranno a dover gestire un periodo di transizione durante il quale dovranno continuare a fare il loro lavoro ma saranno anche costretti ad imparare e ad implementare le novità indicate nel piano strategico. In poche parole: tutto lavoro in più.

Tranquillizzare gli animi e affiancarli nella transizione fa parte del normale lavoro del management e dei singoli responsabili. Considerare l'implementazione di ciò che si è deciso come un lavoro solo dei collaboratori, infatti, è completamente sbagliato.

L'ultima fase è quella dell'implementazione della strategia, ovvero fare tutto ciò che è necessario per raggiungere gli obiettivi che ci siamo posti (pianificazione) e che abbiamo comunicato.

Per assicurarsi di mettere in pratica al meglio la nostra strategia, occorrerà avere un piano di implementazione con azioni ben determinate e affidate a risorse informate di ciò che dovranno fare. Perché l'implementazione di una strategia avvenga con successo, occorre assegnare ruoli e responsabilità per le azioni da compiere, definire l'infrastruttura adatta al raggiungimento degli obiettivi, allocare le risorse necessarie e valutare i risultati.

Per implementare un piano strategico l'organizzazione deve definire il modo in cui intende raggiungere gli obiettivi che si è posta.

La migliore infrastruttura per gestire al meglio un piano strategico dipenderà dagli stessi obiettivi e dal modo in cui l'azienda è organizzata.

Se, ad esempio, il nostro piano strategico andrà a cambiare un processo chiave che va a toccare molte aree aziendali, occorrerà mettere in piedi un team composto da persone che ricoprano diverse funzioni e che provengano da tutte le aree aziendali che verranno toccate dal cambiamento.

Ogni membro della squadra avrà la responsabilità di una porzione del processo e dovrà vigilare affinché tutto proceda per il meglio.

Se, invece, il cambiamento sarà relativo solo ad un'area funzionale e non avrà impatti altrove, allora l'infrastruttura di riferimento sarà composta dal responsabile dell'area e da alcuni uomini da lui scelti per portare avanti gli obiettivi affidati.

CAPITOLO 2: IL VANTAGGIO COMPETITIVO

2.1 Definizione di vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento dell'obiettivo primario: la redditività. E' possibile che il vantaggio competitivo non si manifesti sotto forma di redditività superiore: un'impresa può impiegare i profitti per investimenti in quota di mercato o tecnologia, o può rinunciare ai profitti nell'interesse di soddisfare del consumatore.

Le differenze nella redditività tra le imprese concorrenti sono un fenomeno di disequilibrio per cui qualche tipo di cambiamento deve avere luogo. Le fonti del cambiamento possono essere esterne (domanda del consumatore, prezzi, tecnologia) o interne (creatività e innovazione) al settore.

Il ruolo del cambiamento esterno nella creazione del vantaggio competitivo non è soltanto quello di conferire vantaggi e svantaggi a imprese passive, ma dipende anche dalla capacità dell'impresa di rispondere al cambiamento. La capacità di identificare e di rispondere alle opportunità è la manifestazione più evidente dell'attività dei manager. Tale capacità è chiamata imprenditorialità.

La capacità di risposta ai cambiamenti ambientali è legata all'informazione ed alla flessibilità di risposta. L'informazione è necessaria per identificare e anticipare i cambiamenti esterni. La flessibilità di risposta richiede che un'impresa sia capace di orientare rapidamente le risorse per adeguarsi ai cambiamenti. Associata agli impianti e ai sistemi informativi, la flessibilità è considerata dipendente dal software organizzativo: la struttura organizzativa, i sistemi decisionali, la definizione dei compiti e la cultura.

Naturalmente, maggiore è la flessibilità di un'impresa nel rispondere al cambiamento del mercato, tanto minore è la sua dipendenza dalla capacità di previsione. Da quando la capacità di risposta rapida è diventata un fattore di successo, è cresciuto l'interesse rivolto alla gestione dei tempi di realizzazione delle iniziative e il ruolo del tempo come risorsa rilevante.

Il cambiamento interno è generato dall'innovazione. Quest'ultima è normalmente pensata nel suo senso tecnico: l'incarnazione di nuove idee e conoscenze in nuovi prodotti o processi.

In un contesto aziendale, tuttavia, l'innovazione comprende anche nuovi modi di svolgere un'attività e può non riguardare l'innovazione del prodotto in sé. Ad esempio, in molti settori della vendita al dettaglio, i nuovi arrivati hanno preso il posto delle imprese esistenti e dominato i loro mercati solo creando unità di vendita di dimensioni senza precedenti (Blockbuster o Virgin, ad esempio). Un altro caso è offerto dalla Serin e della riconfigurazione della catena del valore.

L'innovazione richiede immaginazione, intuizione e creatività piuttosto che un'analisi in senso deduttivo. Tuttavia, un esame di come le imprese competono può suggerire opportunità per cambiare le modalità concorrenziali. L'elemento principale nella formulazione di strategie innovative è identificare un punto di forza nell'impresa e operare una manovra che lo sfrutti al massimo.

La Nike ha svolto diverse attività progettando un sistema del valore che ha richiesto una totale riconfigurazione rispetto alle imprese tradizionali di produzione di scarpe. Anzitutto, la Nike non produce scarpe. Nike disegna, commercializza e distribuisce scarpe, ma la sua principale attività è il coordinamento di una rete mondiale che richiede capacità di design e ricerca di mercato (negli Stati Uniti), la produzione di componenti (Corea, Taiwan) e l'assemblaggio delle scarpe (Cina).

2.2 Come mantenere il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo acquisito è soggetto all'erosione da parte della concorrenza. La velocità con cui tale vantaggio viene indebolito dipende dalla capacità dei concorrenti. Affinché il vantaggio competitivo sia mantenuto nel tempo è necessaria la presenza di barriere all'imitazione.

Per individuare le fonti dei meccanismi di isolamento, esaminiamo il processo di imitazione competitiva. Per imitare con successo la strategia di un'impresa, si devono soddisfare 4 condizioni:

1. Identificazione. Un'impresa deve essere capace di riconoscere che un rivale possiede un vantaggio competitivo.
2. Incentivo. L'impresa deve ritenere che, investendo nell'imitazione, anch'essa potrà ottenere un rendimento superiore a quello attuale.
3. Diagnosi. L'impresa deve essere capace di diagnosticare le caratteristiche della strategia del rivale che danno origine al vantaggio competitivo.
4. Acquisizione di risorse. L'impresa deve essere capace di acquisire le risorse o competenze necessarie per l'imitazione.

Riuscire a creare nella mente del cliente una posizione distintiva rispetto ai competitor può mettere le basi per la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile. E' possibile identificare alcune azioni da intraprendere per cercare di mantenere questo vantaggio nel tempo.

Di seguito possiamo cercare di comprendere meglio come si può fare:

- attenzione agli elementi determinanti – tenere sotto controllo i fattori determinanti la fonte di vantaggio competitivo per l'azienda aiuta a mantenere viva l'attenzione anche nei confronti di eventuali cambiamenti nel mercato;
- miglioramento continuo – attraverso un costante benchmarking verificare la possibilità di adottare nuove modalità di operare per rafforzare il vantaggio competitivo generato;
- capacità di adattamento – comprendere le eventuali resistenze al cambiamento ed eventualmente agire sulla struttura organizzativa per cercare di adattarsi alle condizioni esterne in continuo mutamento;
- difendersi dalla sostituzione – in alcuni casi la minaccia deriva dai competitor che decidono di cambiare le “regole del gioco”, ovvero modificano il modello di business. In queste situazioni è possibile non rispondere (non sempre, infatti, il pericolo è reale), passare al contrattacco investendo per migliorare le prestazioni attuali oppure riconfigurare il modello di business tradizionale introducendo gli elementi migliori di quello nuovo;
- difendersi dall'imitazione – in dipendenza della fonte di vantaggio competitivo è possibile cercare di attuare azioni di difesa (per esempio se le economie di scala sono fondamentali la miglior difesa si ottiene cercando di aumentare la propria dimensione, se è l'unicità del prodotto ad essere vincente si può ricorrere a brevetti e cercare di stringere relazioni forti con fornitori/distributori);
- dissuadere i potenziali entranti – la minaccia di rappsaglie nei confronti dei nuovi entranti (attraverso la comunicazione del lancio prodotti innovativi, di ampliamenti della capacità produttiva, ecc.) è sicuramente una delle barriere più forti a protezione del vantaggio competitivo.

CAPITOLO 3: LA STRATEGIA COMPETITIVA

3.1 Competere efficacemente sul mercato

L'impresa fissa i propri obiettivi che intende perseguire sfruttando nel modo migliore i fattori di forza che ha a propria disposizione. La strategia delinea quindi un percorso evolutivo necessario per gestire le interdipendenze con altri soggetti nel modo più efficace, considerando quelle che sono le sue condizioni interne, ed in particolar modo il complesso di risorse disponibili. Il posizionamento strategico di un brand è soggetto alla capacità del management di individuare un target di riferimento e, conseguentemente, la strategia appropriata per poter competere sul mercato in maniera efficiente in modo da conquistare il cliente ed incrementare le vendite. Con l'ausilio del benchmarking, è possibile identificare i punti di forza e di debolezza dei competitor, i loro obiettivi e le loro strategie così da poter trovare soluzioni intelligenti ed efficaci per rafforzare la percezione del proprio brand sul mercato e guadagnare un posto sui motori di ricerca. L'analisi della concorrenza non è un'attività fine a se stessa, ma è un processo continuo che può far luce su scenari preziosi per il futuro dell'impresa. Innanzitutto, è necessario definire l'area in cui operano i competitor per poi partire con l'individuazione di chi vende allo stesso target un prodotto che è percepito dal cliente come sostituibile con quello prodotto dall'impresa. Va da sé che, per capire effettivamente quali sono le aziende "nemiche", è importante prima capire a chi effettivamente ci si rivolge. Inoltre, è importante in questa fase includere i competitor potenziali, e cioè aziende che al momento non vendono prodotti o servizi in stretta concorrenza con i propri, ma che si stanno muovendo in quella direzione o si prevede lo faranno in futuro (ad esempio una start-up).

A questo punto è necessario iniziare a riunire le informazioni sui competitor più rilevanti ai fini delle decisioni strategiche. In particolare, vanno analizzate:

- l'offerta: com'è strutturata, i target che presidia e come, quali punti di sovrapposizione ci sono e quali sono i segmenti ancora liberi;
- i prezzi: listini, sconti e promozioni, policy adottate, ecc.;
- la presenza sul territorio, ovvero le aree presidiate dalla concorrenza;
- la strategia di marketing e quindi quali canali vengono utilizzati e la visibilità che hanno online, lo stile comunicativo e l'engagement raggiunto.

Ad oggi il web è certamente un grande alleato in questa fase, in quanto permette di raccogliere informazioni rilevanti sulla concorrenza in maniera molto dettagliata. Successivamente questo semplice mix di dati verrà trasformato in un vero e proprio report che va a raggruppare dati omogenei e confrontabili. In

questa fase, potrebbe risultare particolarmente utile l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) che permette di individuare i fattori interni (punti di forza e punti di debolezza) o esterni (opportunità e minacce) che possono influenzare le performance aziendali. L'analisi della concorrenza è essenziale al fine di sviluppare un'efficace strategia di marketing, grazie alla definizione di una precisa Unique Selling Proposition, ovvero una breve affermazione con cui si evidenzia il singolo punto, di vantaggio o caratterizzante, o la prestazione del prodotto su cui concentrare il messaggio, per renderlo attraente agli occhi del consumatore. È altresì importante al fine di indirizzare nel modo più efficace possibile la propria strategia partendo da dati reali e vantaggi competitivi concreti, ma altresì per identificare nuove opportunità di business e pianificare i futuri investimenti. In questo modo potranno essere colmati tutti gli eventuali divari, i cosiddetti Points of Difference, che, in quel preciso momento, creano uno svantaggio per l'impresa. Associando ad ogni singolo gap un'azione da compiere e impostando delle priorità di intervento, sarà possibile guadagnare o riconquistare terreno, senza però disperdere risorse.

Possiamo affermare che l'elaborazione di una strategia da parte di un'impresa è condizionata da quattro fattori principali:

1. l'ambiente in cui la stessa opera;
2. le sue condizioni interne;
3. la vision, la mission e i conseguenti obiettivi di medio termine;
4. la rete di valore e quindi il sistema valori degli attori chiave dell'impresa.

Per quanto concerne l'ambiente, delineando una certa strategia competitiva, l'impresa determina il proprio perimetro di competenza e quindi gli agenti con cui si troverà ad interagire in modo (cooperativo o antagonistico) più intenso. Le condizioni interne all'impresa, invece, fanno riferimento all'assetto strutturale dell'azienda, ovvero alla sua struttura organizzativa, alla sua dimensione e ambito geografico e al suo complesso di risorse e competenze disponibili. A tal proposito qualsiasi risorsa o competenza "distintiva" è meritevole di attenzione in quanto può dar origine ad un vantaggio competitivo e quindi creare valore aggiunto per l'azienda. Ma per capire fino in fondo cos'è la strategia aziendale, chiariamo prima di tutto quello che non è. La strategia d'impresa non è la mission aziendale: quando parliamo di mission facciamo riferimento agli obiettivi di lungo termine di un'impresa o di un'organizzazione.

La strategia non è la rete di valore, il cui scopo è raggruppare tutti i portatori di interesse di un'azienda (i cosiddetti stakeholders: fornitori, clienti, dipendenti, investitori) che cocreano valore economico; riguarda quindi la costruzione di

vantaggi per l'impresa. Il concetto di strategia, infine, non coincide con quello di vision. Quest'ultima identifica l'idea dell'imprenditore, ciò che l'impresa confida di essere in una prospettiva futura perseguendo la mission e i suoi obiettivi. A questo proposito è importante che i soggetti parte nell'organizzazione si sentano motivati a lavorare per il raggiungimento degli obiettivi che ci si prefissa di raggiungere, e che l'impresa sia vista, dall'interno e dall'esterno, come una sorta di entità socio-economico, dove i soggetti percepiscono un senso di appartenenza ad una comunità non solo di lavoro, ma anche di vita; in questo senso l'impresa può essere intesa come quello che, durante lo sviluppo industriale italiano del secondo dopoguerra, era il distretto per Beccatini. La maggior parte delle imprese elabora e adotta molte strategie e non solo una singola "strategia aziendale". Questo perché i suoi contenuti sono legati al grado di complessità ambientale che l'impresa si trova a fronteggiare e alla qualità delle competenze di cui essa dispone. Il disegno strategico elabora la business idea che comprende, oltre al core business, e cioè l'ambito competitivo in cui l'impresa intende concentrare i suoi sforzi, i "drivers strategici" intesi quali fattori decisivi nell'evoluzione sostenibile dell'impresa e del suo posizionamento nel contesto competitivo. La pianificazione strategica è, dunque, il processo tramite cui si vanno a definire gli obiettivi di lungo termine, obiettivi che devono essere misurabili e legati a quelli di breve termine, i quali costituiscono un punto di riferimento per le valutazioni a posteriori dei risultati ottenuti e la definizione della struttura organizzativa ottimale per lo sviluppo delle strategie aziendali. Possiamo ricondurre gli obiettivi di lungo termine a diversi filoni fondamentali. Abbiamo prima di tutto gli obiettivi di "redditività", dove la finalità generale dell'impresa è quella di produrre ricchezza nel tempo. Diversi sono, invece, gli obiettivi di "sviluppo", dove l'intento finale dell'impresa è quello di conseguire i vantaggi tipici che comporta l'espansione delle attività, quali, ad esempio, la realizzazione di economie di scala. Ancora possiamo parlare di obiettivi di "leadership", in questo caso l'azienda è chiamata a raggiungere o rafforzare una posizione guida nell'innovazione tecnologica, nelle condizioni interne di lavoro, nel livello dei costi. Meta dell'impresa, infine, possono essere i cosiddetti "obiettivi sociali" per cui l'azienda associa ai propri obiettivi alcuni obiettivi che sono tipici della collettività. Per avere successo, una strategia deve dunque essere coerente con le caratteristiche organizzative dell'impresa, il suo patrimonio di risorse e il contesto competitivo che essa opera. Inoltre, è essenziale che sia fortemente collegata all'operatività aziendale: dovrebbe delineare i principi guida, le priorità, l'orientamento sulle questioni cruciali, le eventuali forti discontinuità e le possibili invarianti nel comportamento aziendale. Solo in questo modo è possibile attuare una gestione operativa che persegua realmente le finalità stabilite dagli stakeholders, andando a sfruttare al meglio le condizioni interne ed esterne con cui le scelte aziendali devono via via fare i conti.

3.2 I tre approcci principali alla strategia competitiva

Lo scopo di adottare una strategia è quello di conseguire un vantaggio competitivo, inteso come capacità dell'impresa di realizzare un profitto superiore ai concorrenti. Investire per conseguire un vantaggio competitivo significa capacità di attrarre clienti, fronteggiare le pressioni del mercato e rafforzare la propria posizione sul mercato. Il vantaggio competitivo può derivare da due condizioni di base: la capacità di vendere un prodotto simile a quello offerto dalla concorrenza, ma ad un prezzo inferiore; oppure la capacità di commercializzare un prodotto o servizio con caratteristiche particolarmente distintive grazie alle quali il cliente percepisce un certo valore in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo notevolmente più elevato rispetto al suo costo di produzione. Queste due condizioni di base derivano dall'attuazione rispettivamente della strategia volta a determinare un vantaggio di costo e di quella di differenziazione. Poiché determinano le condizioni attraverso cui si manifesta il vantaggio competitivo, tali strategie sono dette strategie competitive. L'impresa può perseguire ambedue queste strategie a livello dell'intero mercato oppure concentrandosi su un particolare segmento dello stesso; in quest'ultimo caso, essa attua una terza strategia competitiva comunemente indicata di focalizzazione.

3.2.1 La leadership di costo

La leadership di costo viene ottenuta focalizzando l'attenzione, ad ogni livello nell'organizzazione aziendale, sulla razionalizzazione dei processi interni, attraverso l'adozione di piani di riduzione di costo e sul loro stretto monitoraggio, minimizzando i costi nelle varie aree aziendali. Il fine ultimo è quello di avere un costo strutturalmente inferiore a quello sostenuto dai competitor, senza però avere un peggioramento apprezzabile delle caratteristiche del prodotto. Così facendo non sarà necessario ridurre il prezzo a causa della diminuzione della qualità e, di conseguenza, la marginalità sarà superiore rispetto a quella dei concorrenti. L'obiettivo che l'impresa si pone, dunque, è quello di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore. Questa strategia si fonda su tre pilastri:

1. un livello di costo inferiore rispetto ai competitor;
2. offrire prodotti/servizi essenziali per gli acquirenti ed eliminare un'eccessiva customizzazione;
3. un vantaggio fondato su elementi difficili da copiare o da imitare.

Si può considerare riuscita quando l'accettabilità dell'offerta da parte dei clienti è alta e i costi sono inferiori rispetto ai concorrenti; quando invece l'accettabilità è alta ma i costi sono pari ai concorrenti, significa che la strategia è riuscita solo in parte; infine, quando l'accettabilità è bassa e i costi pari ai concorrenti, allora la strategia risulta fallimentare. Questa strategia non è perseguibile in tutti i business. È particolarmente efficace nei settori in cui i prodotti sono altamente standardizzati e la concorrenza è soprattutto una concorrenza basata sul prezzo: per questo è particolarmente efficace nei mercati caratterizzati da consumatori particolarmente sensibili al prezzo. È inoltre indicata in quei 11 mercati dove troviamo bassi costi di trasferimento (c.d. costi di transazione) e forti barriere all'entrata. Generalmente è idonea a contesti aziendali maturi, in cui l'esperienza nella gestione produttiva ha un certo peso nelle dinamiche di costo. A tal proposito possiamo parlare di economie di esperienza, le quali possono avere lo stesso effetto e portare allo stesso risultato delle economie di scala. I due fenomeni vanno però tenuti distinti in quanto il termine apprendimento viene solitamente utilizzato con riferimento a tutti i tipi di miglioramento del know how e delle procedure organizzative che avvengono passivamente, per il semplice accumulo di esperienza nel fare qualcosa. La curva di apprendimento fornisce un'ulteriore giustificazione della persistenza della dominanza o anche del rafforzamento della dominanza di un'impresa leader di mercato: vendendo di più, l'impresa dominante riduce i suoi costi più velocemente, il che la rende ancora più competitiva, facendone aumentare le vendite. Da questa osservazione deriva una legge generale dell'economia industriale; se nel mercato esistono situazioni di concorrenza, i prezzi dei prodotti industriali devono diminuire nel tempo in termini reali, proprio per effetto delle curve di apprendimento. Il guadagno di produttività ottenuto grazie all'accumulo di esperienza viene trasferito al mercato tramite la riduzione dei prezzi per effetto del processo di competizione tra le imprese. Diverso è invece il caso delle economie di scala, un fenomeno che porta ad una riduzione del costo unitario di produzione in seguito ad un aumento della scala produttiva. Ciò è reso possibile dalla tecnologia e tende a produrre un effetto in termini di efficienza: aumentando la scala produttiva, i costi fissi vengono ripartiti su un numero maggiore di unità e di conseguenza se ne riduce il costo unitario. Come anticipato, l'applicazione della strategia di costo richiede di prestare particolare attenzione alla logica dell'ottimizzazione di tutte le attività aziendali. L'impresa, guidata da una logica di riduzione dei costi, deve puntare ad una riorganizzazione della propria catena del valore. A tal fine, l'azienda deve preventivamente accertarsi di essere in possesso dei requisiti, in termini di risorse, competenze e condizioni organizzative, per poter procedere in questo senso. È possibile conseguire un vantaggio di costo attraverso due vie: riducendo i costi delle attività aziendali controllando le loro determinanti, oppure riconfigurando le attività aziendali.

Nel primo caso è necessario adottare politiche capaci di incidere in modo strutturale sulle determinanti di costo, e quindi:

- le economie di scala, che possono derivare da efficienze nella realizzazione di attività su una scala più ampia oppure da aumenti meno che proporzionali dei costi dell'aumentare dei volumi prodotti;
- le economie di apprendimento, particolarmente importanti se le conoscenze acquisite sono esclusive;
- il modello di utilizzo della capacità produttiva;
- le politiche discrezionali, ovvero le scelte relative alle caratteristiche del prodotto, i tempi di consegna, i canali di distribuzione, la tecnologia impiegata, ecc.;
- il fattore temporale, essenziale è infatti decidere quando muoversi in quanto chi si muove dopo non dovrà sostenere determinati costi, come ad esempio quelli di ricerca e sviluppo;
- le interrelazioni: la condivisione di un'attività aziendale può incrementare la produttività o ridurre i costi;
- la localizzazione geografica: la vicinanza o meno dei fattori produttivi e la loro reperibilità;
- i fattori istituzionali, e quindi il costo del lavoro, della fiscalità, ecc.

Queste determinanti di costo si influenzano a vicenda e possono generare un rinforzo reciproco o effetti contrapposti. Nell'applicazione di questa strategia un'impresa può andare a lavorare su diversi aspetti. Può concentrarsi su un'innovazione del processo di produzione, andando così a ridurre sprechi e scarti utilizzando le materie prime in modo più efficiente e riducendo il fabbisogno di manodopera. Oppure può rivedere la progettazione del prodotto in modo da consentire risparmi di materiale. Ancora può effettuare una riorganizzazione degli approvvigionamenti, intesi come quella serie di attività effettuate per reperire all'esterno quei fattori produttivi di cui l'impresa ha bisogno, nelle quantità necessarie e per ogni momento di utilizzo previsto, minimizzando rischi e costi. Può anche optare per una modifica del canale distributivo, uno snellimento delle operazioni oppure una modifica della localizzazione delle strutture. Moltissimi sono gli aspetti da curare nell'implementazione di una strategia di costo. Vanno valutati i costi di installazione e bisogna valutare di eliminare la capacità produttiva in eccesso; si deve intervenire sulle carenze organizzative e va sempre preso in considerazione di introdurre l'automazione in certe fasi del processo produttivo.

L'adozione della strategia di leadership di costo può anche portare, come spesso è accaduto, ad un rilevante ridimensionamento d'impresa, che da molto piccola può arrivare ad assumere dimensioni rilevanti. I casi più eclatanti li troviamo negli Stati Uniti dove imprese come Walmar o Ryanair, sono state premiate dal mercato con un indiscusso successo grazie al tipo di approccio perseguito. Walmart è una delle principali imprese di vendita al dettaglio presenti sul mercato, la sua strategia ha dato importanti risultati che le hanno permesso di sviluppare una forte capacità di negoziazione con i fornitori, grandi quantitativi di merce acquistata, localizzazione dei punti vendita in aree convenienti dal punto di vista immobiliare e un ottimo sistema informatico per la gestione del magazzino. Ryanair ha stravolto le regole di gioco nel settore dei voli commerciali su rotte brevi. La sua strategia ha puntato all'offerta, ai propri clienti, di prezzi nettamente inferiori. Questa scelta trova giustificazione nell'eliminazione di quelle attività ritenute non indispensabili come, ad esempio, consumazioni a bordo, riduzione dei tempi di sosta tra un volo e l'altro, riduzione del numero dei componenti dell'equipaggio e l'utilizzo di aeroporti secondari. Ciò non significa, però, che un'impresa che decida di intraprendere una strategia di riduzione dei costi possa ignorare totalmente le basi della tradizionale strategia di differenziazione: il proprio prodotto o servizio deve poter reggere il confronto con ciò che sul mercato e viene percepito come bene sostituto e, a tal fine, deve poter assolvere le funzioni basilari; in caso contrario l'impresa si troverà obbligata a mantenere prezzi di vendita parecchio inferiori rispetto a quelli della concorrenza e tutto ciò andrà a scapito dei profitti e della sua stessa strategia. Un esempio esplicativo è quanto è capitato alla Texas Instruments: quando ha provato ad inserirsi nel settore degli orologi digitali si era focalizzata talmente tanto sul costo del prodotto che non aveva posto abbastanza attenzione alla logica della differenziazione. Un ulteriore aspetto critico quando parliamo di strategia di leadership di costo è quello di assicurarsi la partecipazione di tutti i lavoratori nello sforzo di contenimento dei costi (senza nessuna eccezione tra le varie tipologie di costo) e questo obiettivo può essere conseguito solo con una diffusa "sensibilità" al controllo delle inefficienze dei processi interni, alla verifica dei risultati ottenuti con quelli programmati, alla promozione di nuovi programmi di riduzione costi. Le posizioni acquisite devono essere mantenute e per questo motivo l'azienda deve investire le risorse ottenute in ulteriori programmi di riduzioni di costo per mantenere le distanze dagli altri concorrenti. Coloro che sono chiamati a gestire questa tipologia di imprese hanno la necessità di individuare quali sono i fattori (cost driver) che determinano l'insorgere dei costi in modo da poterli gestire e monitorare anno dopo anno. Inoltre, è necessario mettere in discussione periodicamente le attività aziendali nel tentativo di razionalizzarle, eliminando quelle che non contribuiscono a determinare ed accrescere il valore dei prodotti e dei servizi aziendali. Da tutto questo si evince che il vantaggio competitivo di costo deriva

da un modo d'essere dell'azienda e non da casualità. Finora abbiamo puntato i riflettori su quelli che sono i vantaggi che l'implementazione di questa strategia porta con sé, ma allo stesso tempo è necessario tener presenti alcuni aspetti che possono non risultare convenienti. Molte iniziative di riduzione di costi che l'azienda consegue possono facilmente essere replicate dalla concorrenza: una determinata strategia di costo può essere riprodotta ad un costo molto basso e non è facile impedire alle imprese concorrenti di beneficiarne (inappropriabilità e indivisibilità). Queste due caratteristiche e i costi elevati associati all'attività di ricerca e sviluppo giustificano comportamenti di freeriding e di opportunismo che possono costituire un disincentivo all'attività di innovazione. Puntare tutto sulla leadership di costo può inoltre risultare una trappola in quanto i consumatori privilegiano prodotti a basso costo non sono consumatori fedeli proprio per questo motivo: nel momento in cui trovassero un'alternativa più conveniente non esisterebbero ad abbandonare i prodotti dell'impresa in questione. Infine, un ulteriore problema che potrebbe scaturire è che gli eccessivi tagli dei costi possono portare ad incidere negativamente su alcune caratteristiche del prodotto considerate importanti da parte del consumatore.

3.2.2 La strategia di differenziazione

La strategia di differenziazione può concretizzarsi nella realizzazione di un prodotto o nell'erogazione di un servizio con un carattere di unicità che lo distingua dalla concorrenza. L'impresa sceglie una o più caratteristiche (tangibili o intangibili) percepite importanti da un segmento rilevante del mercato e si pone nelle condizioni di soddisfarle in modo impareggiabile. L'elemento distintivo, quindi, andrà ad attribuire un certo potere di mercato e si tradurrà nella possibilità, per l'azienda, di applicare al prodotto un premium price, cioè un prezzo di vendita superiore alla media degli altri prodotti o servizi del settore. Va precisato che la strategia di differenziazione può riferirsi anche all'estensione della linea di prodotti o servizi offerti, o all'ampliamento della gamma. Anche in questa prospettiva, peraltro, può favorire l'incremento di valore del prodotto. L'arricchimento della linea di cui il prodotto è parte o l'estensione della gamma possono rappresentare un elemento del valore di tale prodotto, poiché ne influenzano le condizioni d'uso e il grado di intangibilità con altri prodotti per la soddisfazione del macro bisogno del cliente. Per introdurre una vera strategia di differenziazione e creare valore per il cliente è necessario rendere minimi i costi per quest'ultimo (costi di consegna, installazione, assistenza, ecc.) e migliorarne il livello di soddisfazione (comprensione dei bisogni del cliente e piena soddisfazione delle sue aspettative aumentando l'unicità del prodotto). Successivamente vanno selezionate le variabili di differenziazione che risultano maggiormente vantaggiose in termini di maggiore

potenziale a costi inferiori, collegamenti tra le attività e sostenibilità nel tempo. I costi di differenziazione e le determinanti di unicità sono reciprocamente legate. Affinchè la differenziazione possa determinare un vantaggio competitivo bisogna tener conto di alcune condizioni, tra cui:

1. unicità. L'offerta deve essere caratterizzata da elementi altamente distintivi, in modo che i buyers abbiano una percezione precisa del prodotto quando lo vanno a confrontare con quelli delle imprese concorrenti. L'unicità è rilevante solo quando la differenziazione si manifesta in determinati attributi dell'offerta. Tali attributi, oltre ad essere esclusivi e quindi assenti nell'offerta dei rivali, devono generare un incremento di valore di cui il cliente può direttamente beneficiare. Quest'ultimo può concretizzarsi in una riduzione dei costi che egli sostiene per realizzare una data attività, oppure nel miglioramento delle prestazioni che egli ottiene da una certa attività;

2. percezione dell'unicità e del valore dei fattori che la determinano. Il cliente, oltre a dover avere piena consapevolezza degli elementi che conferiscono un carattere di unicità all'offerta, deve poter percepire in maniera chiara il valore che può trarre a suo vantaggio da essi. Solo in questo modo la strategia di differenziazione potrà concretamente produrre un vantaggio competitivo. È per questo motivo che, per risultare efficace, è importante che venga affiancata da un'appropriata comunicazione, con lo scopo di rendere nota al cliente la specificità dell'offerta che gli viene proposta;

3. sostenibilità economica. Nel momento in cui il cliente riesce a percepire l'unicità dell'offerta, il maggior valore della stessa si traduce nella disponibilità a pagare un prezzo mediamente superiore in confronto a quello proposto dalla concorrenza. Se i costi sostenuti per l'attuazione della strategia di differenziazione sono inferiori rispetto al prezzo che il cliente è disposto a riconoscere all'offerta differenziata, allora si potrà parlare effettivamente di vantaggio competitivo.

È proprio questa la ratio della strategia di differenziazione. Bisogna convincere il cliente che il prodotto offerto è la scelta migliore: in questo modo la strategia aumenta la disponibilità a pagare, mettendo l'impresa nella posizione di poter fissare un prezzo maggiore per il suo prodotto rispetto a quello dei competitor, senza per questo risentire di una riduzione della domanda. Peraltro, in maniera analoga a quanto è ravvisabile nell'applicazione di una strategia di vantaggio di costo, l'impresa non per forza traduce il vantaggio derivante dalla differenziazione in una variazione di prezzo del prodotto. Se il prezzo è aumentato in maniera limitata e decisamente inferiore all'incremento di valore determinato attraverso la differenziazione, il prodotto potenzia il proprio rapporto valore/prezzo e, a parità di altre condizioni, attrae nuova domanda. In

questo modo, la differenziazione favorisce l'aumento della quota di mercato detenuta dall'impresa e, di conseguenza, il suo potere di mercato. È immediato osservare che la maggiore quota di mercato può a sua volta riflettersi in un migliore sfruttamento delle economie di produzione e nella conseguente riduzione dei costi. Inoltre, un miglior rapporto valore offerto/prezzo può tradursi in una più elevata soddisfazione del cliente e nel conseguente rafforzamento del suo grado di fidelizzazione. Qualunque sia il piano sul quale l'impresa agisce per differenziare la propria offerta, è essenziale che venga preservata la cosiddetta "integrità del prodotto". Clark e Fujimoto hanno sottolineato il principio per cui gli interventi volti alla differenziazione di un prodotto devono essere tali da accentuare l'equilibrio complessivo tra le varie caratteristiche del prodotto, le sue funzioni d'uso e le peculiarità del tipo di clientela cui ci si rivolge. In particolare, i due autori distinguono tra un'integrità interna, che concerne la coerenza tra la struttura fisica del prodotto e delle sue componenti e le funzioni che esso deve assolvere, e un'integrità esterna, che fa invece riferimento alla coerenza tra il prodotto, inteso come insieme di componenti tangibili e intangibili, e le aspettative, le esigenze e l'identità del cliente target. Anche la strategia di differenziazione, però, può comportare una serie di rischi come possibili imitazioni da parte dei concorrenti, cambiamenti di bisogni, preferenze e aspettative dei clienti oppure l'incapacità di distinguere i vari segmenti di mercato e quindi l'errata scelta dei criteri di differenziazione, o ancora l'eventualità che l'unicità del prodotto non produca valore.

3.2.3 La strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione consiste nel ricercare una posizione di vantaggio nei costi o di differenziazione in un'area delimitata, una cosiddetta "nicchia di mercato". In altre parole, si concretizza nella scelta dell'azienda di concentrare le proprie azioni e le proprie risorse in un'area circoscritta del mercato, andando ad escludere tutte le altre aree. Michael E. Porter, teorizzatore di questa strategia, sosteneva che la gran parte dei settori di business è composta da più segmenti che si distinguono a seconda delle diverse esigenze del cliente o da un differente sistema ottimale di produzione/consegna e che, per ciascuno di essi, c'è la possibilità di adottare una strategia di focalizzazione. Le nicchie sono presenti in ogni mercato e, partendo dalle nuove esigenze più o meno latenti che i consumatori manifestano, vanno ricercate ed individuate. Possono caratterizzarsi per ubicazione geografica, per i bisogni e le preferenze dei clienti o ancora per le caratteristiche del prodotto. Come anticipato, la strategia di focalizzazione può essere orientata al costo o alla differenziazione. Nel primo caso, obiettivo dell'impresa è qualificarsi sul mercato come produttore a più basso costo. Si avrà, cioè, una maggiore efficienza che andrà ad incidere sulle

determinanti di costo oppure una riconfigurazione delle attività aziendali, le quali verranno riorganizzate in modo tale da soddisfare meglio dei competitors i bisogni specifici dei clienti. La compagnia irlandese Ryanair è un chiaro esempio di strategia di focalizzazione orientata al costo: ha scelto di non rivolgere la sua offerta a tutto il mercato potenziale, ma di focalizzarsi su quel segmento di clientela particolarmente sensibile al prezzo e, di conseguenza, disposto a rinunciare ad alcuni dei servizi che sono tradizionalmente offerti dalle compagnie aeree. Il risultato ottenuto, andando a lavorare soprattutto sugli aspetti gestionali, è stato quello di ottenere margini superiori pur offrendo prezzi più bassi. Pertanto, la focalizzazione sui costi consiste nel ricercare quell'efficienza operativa che consenta costi di produzione inferiori rispetto ai competitor. Concretamente, questo significa poter ottenere margini di profitto superiori e, al contempo, potersi permettere prezzi più bassi. Parliamo invece di strategia di focalizzazione orientata alla differenziazione quando al centro dell'attenzione non abbiamo prezzo e costi, bensì la soddisfazione di specifiche esigenze dei clienti facenti parte della nicchia. Tanto più i bisogni di questi clienti saranno specifici, tanto più questa strategia avrà successo. La concorrenza, orientata a servire una base di clientela più ampia, permette alle imprese che scelgono di concentrarsi su uno specifico segmento del mercato di occuparsi di quei bisogni particolari manifestati dal cliente che altrimenti risulterebbe impossibili da soddisfare integralmente. È esattamente questa la ratio della focalizzazione. Si tratta di una strategia particolarmente adatta per le piccole e medie imprese. Le grandi aziende, infatti, avendo una struttura organizzativa più articolata, non sono interessate a presidiare le cosiddette "nicchie di mercato". Le PMI, che la maggior parte delle volte non hanno gli strumenti per poter competere con le grandi imprese dominanti, in questo modo possono aspirare ad un posto di leader nei piccoli segmenti, mirando ad una redditività superiore alla media ed al rafforzamento del proprio vantaggio competitivo. Un esempio di azienda che ha adottato con successo questa tipologia di strategia è Tesla, l'azienda americana specializzata nella produzione delle auto elettriche. Grazie alla strategia di focalizzazione, ha visto crescere il suo valore persino rispetto allo storico marchio Ford, la cui produzione è notevolmente più ampia. Il solido posizionamento di Tesla sul questo specifico segmento di mercato è proprio dovuto al fatto che l'azienda è stata la prima ad individuare e operare nella nicchia. Inoltre, a contribuire all'enorme successo dell'azienda automobilistica, è la positiva previsione di crescita del mercato dell'auto elettrica, a discapito delle auto con motore a combustibile fossile. In futuro, saranno molti i veicoli elettrici a marchio Tesla, motivo per cui l'azienda gode di alte quotazioni di mercato. Riuscire ad identificare prima di ogni altro una nicchia di mercato potenzialmente profittevole e costituire un posizionamento solido non è un vantaggio facile da colmare per le imprese follower. Basti pensare al caso di Coca Cola e al suo tentativo fallimentare di

posizionarsi nel segmento degli energy drink cercando di competere con Redbull con la sua Burn. Redbull, decidendo di concentrarsi su di una nicchia di mercato che inizialmente era troppo piccola per poter suscitare l'attenzione dei grandi produttori, è riuscita a posizionarsi per prima e questo le ha consentito di avere un grosso vantaggio competitivo su un colosso come Coca Cola. I segmenti di mercato su cui hanno deciso di focalizzarsi Tesla e Redbull, nel corso del tempo hanno assunto una dimensione mondiale. Questo spiega come migliaia di PMI siano diventate competitor a livello globale adottando una simile strategia di focalizzazione e partendo da piccoli segmenti di mercato B2B. Se è possibile competere, e vincere, contro giganti come Ford e Coca Cola significa che, per quanto grandi e potenti siano i leader di mercato, prestare la massima attenzione e intercettare per primi nuove esigenze dei consumatori, è decisivo. Rispetto alle strategie di leadership di costo e di differenziazione, la focalizzazione presenta alcuni importanti vantaggi. Prima di tutto permette all'azienda di dirigere i propri sforzi, strategici ed economici, in un contesto ben delimitato e, pertanto, a parità di altre condizioni e per un dato livello di risorse disponibili, l'azienda può beneficiare di un vantaggio competitivo. Inoltre, favorisce la specializzazione di risorse e conoscenze, rafforzando l'opportunità di guadagnare un vantaggio competitivo nella propria aria di business. Infine, la pressione competitiva derivante dalle grandi imprese risulta ridotta in quanto quest'ultime sono poco interessate a questi piccoli segmenti di mercato. Dati questi vantaggi, risultano evidenti le ragioni per cui la focalizzazione è una strategia competitiva particolarmente adatta per la piccola impresa. Nella nicchia, infatti, la dimensione di efficienza ottimale della produzione è ovviamente inferiore, così come relativamente minori sono le fonti finanziarie necessarie per sostenere una strategia competitiva. La modesta dimensione del capitale disponibile, della capacità produttiva e dell'organizzazione, tipica delle imprese minori, non costituiscono, quindi, fattori eccessivamente penalizzanti. La strategia di focalizzazione presenta alcuni rischi, per certi versi speculari ai vantaggi appena descritti. In primo luogo, l'intrinseca mancanza di diversificazione lega le vicende dell'impresa focalizzata all'andamento della sua nicchia; almeno sul piano teorico, il ciclo di vita della prima segue quello della seconda. Nel momento in cui la nicchia si avvicina alla maturità o addirittura al declino, l'impresa perde le opportunità di sviluppo, subisce la riduzione dei margini economici e si trova praticamente nell'impossibilità di contrastare la contrazione dei volumi di attività. L'impresa riesce ad evitare la crisi solo se predisposta di una struttura dei costi sufficientemente flessibile e di una certa solidità finanziaria; oppure se è in grado di individuare nuovi segmenti di domanda con migliori dinamiche di crescita. Va poi tenuto conto del rischio che l'area di mercato dove l'impresa si focalizza si riveli non sostenibile dal punto di vista economico e finanziario. Un errore frequente delle imprese è quello di scegliere l'area di mercato in cui operare basandosi sulle risorse di cui si

dispone e/o di particolari opportunità in cui ci si imbatte, senza analizzare con sufficiente attenzione le effettive potenzialità economiche del mercato stesso. In questo modo, il rischio che corre l'impresa è quello di concentrare i suoi sforzi in un segmento che, già nel medio termine, potrebbe rivelarsi poco profittevole. Infine, la nicchia può risultare poco protetta e, nonostante la limitata rilevanza economica, attrarre comunque l'attenzione di grandi imprese. Questo accade facilmente quando la domanda nei segmenti più rilevanti del mercato attraversa una fase recessiva che porta anche le imprese di maggiori dimensioni a prendere in considerazione le aree di domanda in precedenza giudicate interstiziali e, quindi, economicamente poco rilevanti. Del resto, nel caso in cui la strategia di focalizzazione risulti profittevole, è inevitabile attirare l'attenzione della concorrenza.

3.3 I vantaggi dello sviluppo autonomo

Un'impresa che si troverà a scegliere tra un percorso di sviluppo autonomo o un percorso che preveda la collaborazione con un partner, verrà influenzata e dovrà tener conto di diversi fattori, tra cui:

- disponibilità di competenze: è necessario che l'impresa disponga, al proprio interno, del fabbisogno di risorse e competenze, che altrimenti dovrà ricercare in un potenziale partner;
- volontà di protezione delle tecnologie proprietarie: fa riferimento al grado di rilevanza per l'impresa circa la volontà di mantenere il controllo esclusivo della propria tecnologia;
- creazione e rinnovamento delle competenze: il progetto dell'impresa deve essere in grado di promuovere lo sviluppo e il rinnovamento delle competenze della stessa.

Dunque, un'impresa può scegliere di svilupparsi in modo indipendente per varie ragioni. Innanzitutto, potrebbe non avere la necessità di collaborare con altre organizzazioni in quanto già possiede tutte le competenze, le capacità e le risorse richieste dallo sviluppo di un progetto. Anche se propensa all'acquisizione di nuove competenze, abilità o risorse da un ipotetico partner, non è detto che riesca a trovare un'azienda capace o aperta alla cooperazione. Il management, inoltre, può preferire una strategia di sviluppo autonomo nel timore che cooperare con un soggetto esterno possa in qualche modo causare un danno alle tecnologie proprietarie dell'impresa, oppure se è determinato a mantenere il pieno controllo dello sviluppo del progetto per poter godere pienamente ed esclusivamente delle potenziali rendite future che prevede di realizzare. Un altro aspetto che va considerato nel decidere se adottare o meno

una strategia collaborativa è la dotazione in-house delle competenze richieste dallo sviluppo del progetto, sia nell'impresa che nei partner. Un'ulteriore ragione per cui il management può decidere di perseguire una strategia autonoma è la paura di vedersi sottrarre le tecnologie proprietarie dall'eventuale partner, che potrebbe essere in grado di esporle allo sguardo indiscreto di un competitor. Motivo per cui, talvolta, il management prende la decisione di mantenere un controllo esclusivo sulle tecnologie di proprietà dell'azienda durante lo sviluppo del progetto. Si tratta quindi di una scelta discrezionale dell'impresa in questione quella di scegliere tra la strada di uno sviluppo in via solitaria oppure affiancarsi e collaborare con un'altra o altre imprese partner; scelta, quest'ultima, che ha, altrettanti interessanti vantaggi.

CAPITOLO 4: LA STRATEGIA DI COLLABORAZIONE

4.1 Significato e motivazione della collaborazione

Da qualsiasi parte lo si osservi, il mercato oggi attraversa una delle fasi più critiche dal Dopoguerra in poi. La competizione è diventata fortissima in ogni settore a causa di diverse motivazioni, tra cui la dinamica macroeconomica, la liberalizzazione del mercato europeo, la pressione dei Paesi emergenti (Cina e India su tutti) e le politiche di ribasso. La globalizzazione dei mercati ha portato ad un'uniformazione nei comportamenti e negli stili di vita dei clienti, facendo convergere preferenze e bisogni in quanto a prezzo, design e qualità dei prodotti. Quando ci troviamo in presenza di mercati poco competitivi e stabili un'alleanza potrebbe risultare una strategia poco adatta in quanto, inevitabilmente, porta ad una perdita di controllo da parte della singola impresa. Al contrario, quando ci si ritrova davanti uno scenario in continua evoluzione, i mezzi tecnologici si diffondono in maniera sempre più rapida. È per questo motivo che diventa vitale prendere in considerazione l'opportunità di stringere alleanze strategiche e cooperare con altre aziende. Non importa quale sia il Paese d'appartenenza del cliente, ad oggi quello a cui ambiscono i buyers è un prodotto che abbia qualità elevate e un prezzo basso, a questo si aggiunge che i prodotti, attualmente, sono frutto di un mix di tecnologie il cui livello è così sofisticato che per la singola azienda risulta difficile possederle e mantenerle senza l'ausilio di un partner. In altre parole: è molto difficile, se non impossibile, che un'azienda riesca ad accedere e a gestire da sola tutte le tecnologie richieste per lo sviluppo di nuovi prodotti. Se da un lato è vero che la velocità con cui si diffonde oggi la tecnologia permette alle imprese di disporre rapidamente, è altrettanto vero che impedisce alla stessa impresa di dominare il mercato per lunghi periodi. L'alleanza, in questo caso, si presenta come l'unico modo per un'impresa di acquisire una posizione competitiva forte in un mercato ipercompetitivo caratterizzato da una globalizzazione sempre più spinta. Tuttavia, non c'è dubbio che l'alleanza sia una strada tortuosa e non poco costosa. Proprio per questo capire quale sia la giusta strada da intraprendere e la corretta strategia da adottare è una questione sempre più critica e delicata. Numerosissime piccole e medie imprese hanno deciso di passare da un modello competitivo ad un modello collaborativo. Il gap economico e culturale che separa le PMI dalle grandi imprese, infatti, di solito può essere colmato solo stabilendo una rete di relazioni e rapporti cooperativi che si sostengono reciprocamente per migliorare l'intero ciclo produttivo. In primis le grandi aziende prediligono sempre più frequentemente una politica di alleanze strategiche piuttosto che una politica formata da fusioni e acquisizioni. È quindi chiaro che il comportamento strategico dell'impresa non deve obbligatoriamente essere di tipo competitivo, ma può essere anche di natura collaborativa. Si è infatti potuta osservare una notevolissima diffusione di

comportamenti cooperativi tra le imprese, anche tra quelle i cui prodotti competono nello stesso mercato finale. In particolare, in questa fase storica, lo sviluppo del patrimonio di competenze ha assunto notevole importanza. Alleanze su progetti di ricerca o innovazione sono sempre più diffuse e decisive nell'evoluzione delle imprese e l'opportunità di condividere gli ingenti investimenti spesso necessari stimola fortemente gli attori in tale direzione. Diversi studi hanno sottolineato che, proprio nei mercati più esposti alla concorrenza, c'è una maggiore frequenza di intese fra imprese collegate nell'ambito della stessa costellazione. D'altro canto, la concorrenza, intesa come confronto conflittuale, non necessariamente si svolge solo tra imprese singolarmente considerate ma stesso tra insiemi di aziende tra loro alleate. La rilevanza della cooperazione emerge anche con riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione del valore economico. Per raggiungere questo obiettivo non basta appropriarsi delle opportunità da cui trarre valore, occorre anche creare tali opportunità; a tal fine, operare insieme ad altri è spesso molto più efficace. D'altronde, come già precisato, il concetto di ambiente competitivo va inteso come ambiente dove gli attori interagiscono, non per forza in maniera competitiva, ma anche cooperativa.

La crescita esterna, intesa come l'insieme di politiche sia di collaborazione, come le alleanze strategiche, sia di acquisizioni, può inserirsi in ogni attività, primaria o di supporto, della catena del valore o coprire più attività. Grazie all'analisi di lungo periodo di molte alleanze strategiche è emerso che queste ultime sono più efficaci se altamente selettive, incentrate su determinate attività e finalizzate al conseguimento di un preciso obiettivo competitivo.

In passato le medie, ma soprattutto le grandi imprese, prediligevano percorsi di crescita interni che portavano ad una forte integrazione perché impegnate a sviluppare internamente tutte le attività della catena del valore escludendo ogni intervento esterno. Oggi le relazioni collaborative sono diventate il volano delle strategie di crescita per le imprese grandi e grandissime ma anche per le piccole e medie che hanno potuto usufruire dei forti vantaggi dati dalle alleanze strategiche in ritardo rispetto alle realtà aziendali più grandi.

I vantaggi che le aziende ricercano quando si trovano davanti alla scelta tra crescita interna o esterna sono riassumibili in quattro categorie:

1. Sviluppo del patrimonio di competenze;
2. Gestione della posizione competitiva;
3. Espansione;
4. Aumento dell'efficienza.

Dal punto di vista dell'efficienza e quindi della minimizzazione dei costi, sviluppare internamente le risorse è considerato più economico; tuttavia è un processo estremamente lungo e complesso rispetto ad un accordo collaborativo. La crescita interna persegue l'obiettivo dell'efficienza mentre quella esterna quello dell'efficacia, in particolare l'estrema rapidità di una crescita per vie esterne costituisce il più importante fattore di successo anche grazie alla migliore stimabilità e certezza dei tempi di ritorno economico rispetto allo sviluppo interno. La motivazione base che spinge le imprese a costruire rapporti collaborativi risiede nella condivisione e apprendimento reciproco di conoscenze, le quali hanno come ultimo riflesso quello di migliorare la posizione competitiva di entrambe le imprese coinvolte nell'alleanza costruendo, in questo modo, una relazione di tipo win-win. In particolare, lo scambio reciproco della c.d. conoscenza codificata realizza efficacemente e in breve tempo l'obiettivo. Effetto della condivisione della conoscenza codificata è la creazione di nuova conoscenza che viene sfruttata per aumentare il vantaggio competitivo degli attori coinvolti nella partnership rispetto ai concorrenti.

Quando parliamo di cooperazione aziendale ci riferiamo alla collaborazione tra imprese autonome che vogliono raggiungere un obiettivo comune. Ma oltre a condividere un obiettivo, è necessario che i partner siano giuridicamente ed economicamente autonomi, che si tratti di una forma di collaborazione volontaria, regolare ed organizzata. In questo modo, le imprese, possono aumentare la loro capacità di prestazione nonché la loro concorrenzialità.

Le motivazioni alla base di un'intesa devono ricercarsi prima di tutto all'interno dei soggetti che ne fanno parte, e dunque nella loro strategia di sviluppo, negli assetti organizzativi e nel valore e la cultura manageriali. Vi possono però essere anche fattori ambientali, come ad esempio l'azione delle istituzioni pubbliche a supporto della costituzione di accordi tra piccole e medie imprese, che fanno degli accordi una soluzione strategica necessaria o semplicemente molto favorevole. Alla base di una cooperazione devono esserci obiettivi ed interessi comuni il cui fine è quello di stimolare i punti di forza dei partner e trovare il giusto equilibrio tra i loro punti di debolezza. Fondamentalmente le cooperazioni sono pensabili, e quindi anche realizzabili, in ciascuna delle attività dell'impresa. Prima di tutto, però, bisogna cercare tali aree di cooperazione, laddove si crede che un'eventuale collaborazione porti una forte utilità. Gli obiettivi per una collaborazione possono trovarsi in diversi ambiti:

- Ricerca e sviluppo. L'attività di innovazione viene intensificata attraverso un reciproco scambio di idee ed esperienze ed in questo modo si ha un ampliamento del vantaggio tecnologico.

- **Acquisti.** Programmare congiuntamente gli acquisti di materiali e di prestazioni anticipate rafforza la posizione contrattuale nei confronti dei fornitori e, in tal senso, permette di risparmiare in termini di costi, attraverso migliori condizioni di prezzo e fornitura.
- **Distribuzione e marketing.** La collaborazione dovrebbe portare con sé un duplice vantaggio: rafforzare la posizione sul mercato e rendere la penetrazione di nuovi mercati più celere e meno rischiosa. Ciò accade spesso attraverso la formazione di una organizzazione della distribuzione congiunta che unisce le attività di vendita dei singoli partner. Questa si sviluppa in maniera efficiente e comporta così una migliore ricezione sul mercato, un maggiore potenziale di clienti e un vasto assortimento di prodotti oltre ad una riduzione dei costi nella distribuzione.
- **Produzione/ offerta di servizi.** Le piccole imprese, a causa delle loro limitate capacità produttive, spesso non hanno accesso ad incarichi più consistenti. Attraverso una cooperazione si può raggiungere l'obiettivo di un comune svolgimento di un più ampio volume di incarichi, di un migliore e più regolare sfruttamento delle capacità attraverso un'assunzione alternata degli incarichi e di riduzione dei costi attraverso la specializzazione dei prodotti e la differenziazione dell'offerta.
- **Tecnologia dei macchinari.** Oltre ai risparmi nei costi di acquisto e di gestione possono, inoltre, essere notevolmente ridotti i tempi d'impiego dei macchinari tramite un migliore grado di sfruttamento degli stessi. Tutto ciò, solitamente, si ripercuote positivamente sulla concorrenzialità nei prezzi.

Molte imprese, in particolar modo quelle di piccole dimensioni, hanno realizzato e riconosciuto che non possono rivolgere stabilmente la loro attività verso il futuro attraverso la tradizionale mentalità di conservazione della propria autonomia. Per tante iniziative, come l'inserimento nel mercato, lo sviluppo di prodotti e gli sviluppi tecnologici la valutazione del rischio è un momento decisivo: spesso la PMI non è abbastanza forte per farvi fronte in autonomia in quanto i rischi che tali iniziative comportano, sono troppo elevati per il singolo. In tal senso, le alleanze possono essere determinate dalla necessità di raggiungere le dimensioni adeguate per entrare in nuovi mercati geografici o per diversificare in nuove aree di business. Per poter affrontare mercati di grandi dimensioni o quelli in condizioni di elevata incertezza, ma notevole potenziale di crescita, questi accordi risultano all'impresa come un'opzione decisiva e necessaria. In questo modo è possibile ridurre l'investimento finanziario richiesto alla singola impresa.

La necessità di operare con grande velocità rende sempre più complesso e oneroso per l'impresa sviluppare autonomamente tutte le risorse richieste da

una competizione efficiente, rendendo preferibile puntare su specializzazione da un lato e integrazione con altre aziende dall'altro. Si pensi alla recente alleanza fra Huawei, colosso cinese nel mondo degli smartphone, e Leica, impresa tedesca specializzata nella produzione di apparecchi ottici. Lo sviluppo di alcuni modelli, con doppia fotocamera Leica, è un esempio concreto di un'alleanza strategica fra imprese. L'alleanza è stata stimolata dagli importanti cambiamenti che hanno coinvolto il mercato nell'ultimo decennio. Oliver Kaltner, CEO di Leica, ha così commentato l'iniziativa: *“La partnership offre a Leica un'eccellente opportunità di applicare la propria esperienza nella fotografia ad un nuovo segmento di prodotto, e di sbloccare nuove occasioni di business nel settore dei device mobili”*. Il miglioramento dell'efficienza è una spinta alle alleanze che, non di rado, evolvono in una più completa integrazione tra i partner. L'obiettivo, in questo caso, è quello di mettere insieme le capacità complementari dei due partner al fine di generare un guadagno per entrambi: le capacità di Huawei di produrre smartphone di qualità e con un design apprezzato e le capacità di Leica di sviluppare dispositivi ottici senza rivali.

L'intesa può riguardare anche la condivisione di determinate fasi del processo produttivo, in modo da ridurre i costi di natura generale e aumentare l'effetto scala; può manifestarsi nella centralizzazione di determinate attività della catena valore, e dei relativi investimenti, così da dare a tale attività la dimensione critica che favorisce la minimizzazione dei costi ed un più rapido recupero degli investimenti. Come ogni scelta strategica anche le alleanze non necessariamente derivano da una valutazione razionale dei possibili vantaggi e obiettivi da raggiungere: possono essere la strategia emergente conseguente al manifestarsi di condizioni, favorevoli o sfavorevoli, non previste ma con forte impatto sulle dinamiche del business. Oppure, possono essere conseguenti a particolari spinte provenienti da determinati soggetti con potere decisionale.

4.2 Le forme di collaborazione

La strada della collaborazione tra imprese non è una strada facile, anzi è una strategia piuttosto impegnativa. In molti casi, però, può rivelarsi una scelta necessaria. Tralasciando le pressioni del mercato, che da sole sarebbero sufficienti a legittimare il bisogno di stringere un'alleanza strategica, in alcuni specifici casi di mercato per un'impresa è di vitale importanza saper collaborare. Dal consorzio alle società consortili o anche la semplice riunione temporanea tra imprese per ottenere gli appalti di forniture pubbliche, le opportunità offerte dalla legge sono molteplici. Gli accordi di collaborazione possono essere adottati per molti scopi e possono assumere forme differenti,

ciascuna con i propri benefici e rischi. A monte si distinguono due tipologie di alleanze: quelle tattiche e quelle strategiche. Nel mondo economico reale non esiste una separazione netta tra le due tipologie. Infatti, le alleanze tattiche sono, nella maggior parte dei casi, una prima fase di collaborazione tra i partner volta ad approfondire la fattibilità di una futura alleanza strategica. In tal senso, l'alleanza tattica dà l'opportunità ai soggetti coinvolti di sperimentare concretamente la reciproca capacità e attitudine di lavorare insieme, mantenendo una completa flessibilità per le scelte future nel caso in cui la relazione non dovesse restituire i risultati sperati. Tendono ad avere molte possibili manifestazioni, ma solitamente rientrano in due ambiti fondamentali: quello dello sviluppo commerciale e la gestione ottimale dei clienti e quello di risoluzione dei problemi che possono sorgere durante l'ordinario svolgimento del processo produttivo. Un'alleanza strategica (o partnership strategica) consiste in un accordo formale tra due o più imprese autonome che sancisce una cooperazione strategicamente rilevante ed include la condivisione di rischi e risorse, ma anche di abilità e competenze. Di conseguenza, implica una più o meno forte dipendenza reciproca. Rispetto alle alleanze tattiche esposte in precedenza, quelle strategiche vanno ad incidere in maniera profonda e duratura sul processo evolutivo dell'impresa richiedendo un impegno economico e organizzativo non indifferente. Possiamo definirlo come un fenomeno che si dispiega nel tempo; la sua evoluzione è fortemente caratterizzata dal progetto da cui trae origine, ma anche da fattori contingenti che possono manifestarsi durante la sua operatività. È possibile distinguere tre macro fasi nel ciclo di vita di ogni alleanza strategica: preparazione, gestione e transizione. La fase di preparazione consiste, prima di tutto, nelle attività tramite cui i potenziali partner definiscono e negoziano i rispettivi apporti di risorse, impegni, il "chi fa cosa" nell'ambito dell'attività oggetto dell'accordo e la sua governance. Quando i partner non riescono a trovare un'intesa adeguata il ciclo di vita di un'alleanza può concludersi anche in questa sua prima fase, senza quindi avere un seguito concreto. Quando, invece, la fase preparatoria viene portata a conclusione positivamente, l'alleanza è avviata operativamente con la fase di gestione. Questa fase intermedia riguarda le diverse attività previste dal progetto strategico e da cui è nata l'alleanza. Dopo un certo lasso di tempo (solitamente lungo), l'intesa arriva ad una fase di transizione. In quest'ultima fase, l'alleanza, così come era stata pensata e concepita nella sua fase iniziale, ha esaurito la sua ragion d'essere. Da questo momento in poi possono aversi tre possibili evoluzioni:

1. la formale chiusura dell'intesa, quindi la conclusione delle attività svolte nel suo ambito e la liquidazione delle eventuali posizioni finanziarie, nonché la restituzione degli asset ai rispettivi titolari;

2. il rilancio dell'alleanza in seguito ad un rinnovamento degli obiettivi strategici ed eventualmente degli attori coinvolti;

3. l'attuazione di una forma di maggiore integrazione tra i partner che può evolvere nella fusione tra i partner o nell'acquisizione del suo pieno controllo da parte di uno di questi.

Le alleanze sono infatti costituite con obiettivi normalmente ben esplicitati, per quanto ampi e complessi possano essere; di conseguenza, nel momento in cui tali obiettivi sono stati raggiunti o, al contrario, appaiono chiaramente non più perseguibili, esse vengono concluse o riprogettate e rilanciate. Una volta raggiunta l'intesa sul modello della cooperazione, si procede alla predisposizione delle condizioni materiali per la sua concreta attualizzazione, partendo dalla costruzione della struttura organizzativa e degli organi di governo. Tanto più gli accordi sono complessi, tanto più richiedono un'accurata formalizzazione. Nello specifico si parla di alleanze strategiche nel momento in cui le due aziende decidono di stabilire una relazione formale. In questa fase le due imprese non perdono la loro identità 39 di imprese indipendenti, ma la mettono a servizio dell'alleanza per raggiungere obiettivi concreti e comuni alle due realtà. Dunque, dispongono i vari contratti per regolare i reciproci impegni, diritti e responsabilità nonché i principali meccanismi di attuazione dell'intesa.

4.2.1 Le diverse tipologie di alleanze strategiche

Da un punto di vista prettamente strategico le alleanze possono essere: • orizzontali: sono accordi di cooperazione tra imprese e/o soggetti che operano nello stesso settore e svolgono le medesime attività. In pratica sono alleanze tra imprese e/o soggetti economici;

- verticali: sono accordi tra imprese e/o soggetti che operano nello stesso settore ma svolgono attività differenti. Un esempio ne è un accordo tra cliente e fornitore;

- trasversali: sono accordi tra imprese e/o soggetti presenti in settori diversi, le cui attività non fanno parte della medesima filiera produttiva.

Invece, dal punto di vista giuridico le alleanze possono essere:

- equity: le parti costituiscono una nuova società e possiedono il capitale della stessa o, in alternativa, le parti si limitano a scambiarsi quote capitali. Nelle Equity strategic alliances le aziende che ne fanno parte possiedono gradi di partecipazione differenti, quindi aziende con quote diverse di azioni. Non esiste

un legame patrimoniale o è di peso molto attenuato e i rapporti tra i soggetti che ne prendono parte talora possono essere instabili.

- non equity: le parti formalizzano l'accordo mediante contratto. Nelle Non-equity strategic alliances due o più aziende mettono in piedi una relazione contrattuale per condividere solo alcune delle loro risorse e capacità. Più nello specifico, abbiamo manifestazione eterogenea di alleanze strategiche, tra cui: accordi contrattuali, joint ventures, consorzi, licensing, outsourcing. I consorzi e le joint ventures si distinguono dagli accordi contrattuali essenzialmente perché implicano la costituzione di un nuovo soggetto giuridico e almeno un certo apporto di capitale dei partner.

Le joint ventures (o associazione temporanea di imprese) sono due o più aziende che creano una realtà aziendale indipendente dal punto di vista legale condividendo risorse economiche e capacità. Hanno come oggetto lo svolgimento in comune di uno certo affare, allo scopo di contenere i costi, aumentare la competitività, sviluppare nuove tecnologie e favorire la ricerca. Hanno quindi regole di governance e funzionamento analoghe a quelle di una qualsiasi altra impresa. Solitamente per la loro fondazione le aziende partecipano in tutto al 50%. Sotto il profilo del controllo è possibile distinguere tra shared management joint venture, in cui tutte le società hanno un ruolo equilibrato e paritario nella gestione e dominant parent joint venture, in cui la gestione è delegata principalmente ad una sola delle imprese. A seconda di quale sia l'oggetto dell'attività in comune è poi possibile fare una distinzione tra joint venture verticale e joint venture orizzontale. La prima ha per oggetto il coordinamento di attività che, seppur rivolte verso un obiettivo comune, sono disomogenee tra loro e riguardano imprese collocate in posizioni diverse nella filiera produttiva. La joint venture orizzontale, invece, riguarda imprese che svolgono attività simili occupandosi della medesima fase della produzione. Infine, a seconda che dall'accordo nasca o meno un nuovo soggetto giuridico, è possibile distinguere tra joint venture incorporated o unincorporated. I consorzi sono una forma societaria specifica, un contratto con il quale due o più imprenditori creano un'organizzazione comune per disciplinare o svolgere determinate fasi della loro attività. Pertanto, si tratta di un'organizzazione il cui compito è quello di indirizzare e coordinare nell'interesse comune l'attività dei singoli partner. Per questo motivo, il consorzio supporta importanti interrelazioni tra le aziende coinvolte in quanto il suo ruolo di coordinatore assume un'importanza cruciale. Il contratto può anche contenere delle "obbligazioni negative" per le aziende partecipanti, queste però devono essere sempre considerate come un fatto accessorio dell'accordo e non come un suo elemento principale. Con alcune eccezioni, i consorzi sono generalmente costituiti da imprese piccole o medie. Questo è il motivo per cui sono tipici del nostro Paese e, in quanto in linea di principio non hanno scopi lesivi della concorrenza, sono

ammessi e regolamentati dalla legge. In funzione del tipo di attività svolta, possiamo distinguere tra consorzi orizzontali, verticali e misti. I più diffusi sono i consorzi orizzontali, in cui l'attività posta in essere dalle aziende partner riguarda lo stesso ambito di attività. Per i piccoli imprenditori questa è una delle scelte più frequenti considerando che, in questo modo, hanno la possibilità di difendersi meglio dal maggior peso contrattuale delle grandi imprese e dei grandi oligarchi. Così, per contrapporre maggior peso all'impresa fornitrice, vengono creati i "consorzi d'acquisto". Per affrontare con maggiore forza le grandi imprese industriali, combattere o eliminare l'interposizione dell'intermediazione speculativa e, in genere, per accedere a nuovi e più ampi mercati in senso geografico, si creano i "consorzi per la distribuzione e per l'esportazione" o, ancora "i consorzi di marchio e di pubblicità". Nei consorzi verticali, imprese che si trovano a livelli diversi del processo produttivo di un determinato bene o servizio, organizzano un'attività comune per i diversi stadi del processo produttivo di un determinato bene o servizio. La PMI, non potendo provvedere autonomamente a tutte le fasi del ciclo di produzione sino alla consegna al consumatore finale, si trova a dover subire le scelte e le impostazioni delle imprese poste a monte o a valle del proprio segmento produttivo. È per questo motivo che, con l'intento di eliminare, o quanto meno minimizzare, l'impatto negativo di diseconomie e sprechi, spesso avverte l'esigenza di un'integrazione. Questo tipo di consorzio, eliminando le possibili divergenze che si vengono a creare con clienti e fornitori, fonda le esperienze dell'intero ciclo produttivo ed in questo modo aumenta la competitività delle imprese che ne fanno parte. Tuttavia, la pratica dimostra che questa tipologia di consorzio raramente si realizza. Le cause sono da ricercarsi principalmente nella disparità di livello produttivo tra le diverse fasi da integrare. Ulteriore ostacolo è rappresentato dalla necessità di effettuare una programmazione che vada ad integrare le attività delle singole imprese. Questo richiede che venga instaurato un forte potere decisionale in grado di colmare ogni diversità culturale e divergenza di pensiero derivanti dalle diverse esperienze e i diversi schemi organizzativi caratterizzanti le singole imprese parte della collegialità. Ulteriore elemento caratterizzante del consorzio è un'organizzazione comune formalizzata in un apposito organo centrale. Il suo compito è quello di coordinare ed indirizzare l'attività di tutti gli altri partecipanti prendendo decisioni circa gli scambi, i prezzi, le condizioni di vendita, la ripartizione della produzione tra i consorziati; inoltre si occupa di servizi di assistenza e consulenza. In alcuni casi può addirittura arrivare a porsi come vero e proprio soggetto nei confronti dei terzi assumendo gli ordini, distribuendo i prodotti, compiendo attività promozionale. Da qui la distinzione tra consorzi con attività interna e consorzi con attività esterna. I consorzi con attività esterna svolgono attività di impresa per conto dei singoli consorziati ed è il motivo per cui finiscono con l'assumere le sembianze di vere e proprie aziende sovraordinate. Sono infatti tenuti a

costituire uno specifico fondo patrimoniale che viene alimentato dai contributi dei partecipanti con la finalità di tutelare non solo i terzi coinvolti, ma anche i singoli associati la cui autonomia patrimoniale resta intatta. Sulla base dell'oggetto del consorzio è possibile effettuare un'ulteriore distinzione tra consorzi anticoncorrenziali, consorzi di cooperazione aziendale e, secondo alcuni, consorzi di servizi. I consorzi anticoncorrenziali hanno ad oggetto la limitazione della reciproca concorrenza sul mercato da parte di imprenditori che svolgano la medesima attività o comunque attività simili. Esempio tipico è il contingentamento della produzione o degli scambi. I consorzi di cooperazione aziendale sono quelli che hanno ad oggetto lo svolgimento in comune di determinate fasi dell'impresa e rispondono all'esigenza di riduzione dei costi e di favorire la sopravvivenza delle piccole e medie imprese. Alcuni autori riconoscono, infine, come autonoma forma di consorzi il consorzio di servizi, creato con l'intento di svolgere in comune le attività di servizio. L'unico requisito richiesto dal punto di vista soggettivo a tutti i consorzi è che il contratto sia stipulato da imprenditori. Dal punto di vista formale, il contratto deve essere stipulato in forma scritta a pena di nullità e deve indicare oggetto e durata del consorzio, la sede dell'eventuale ufficio, le attribuzioni e i poteri degli organi consortili, le condizioni per l'ammissione di nuovi consorziati, i casi di recesso e esclusione, le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi, le quote dei singoli consorziati o i criteri per la loro determinazione in caso di consorzio per il contingentamento della produzione o degli scambi. Per quanto riguarda il licensing, si tratta di una formula di accordo contrattuale tramite cui un'organizzazione o un individuo, detto licenziatario (o licensee), ottiene i diritti d'uso di una tecnologia proprietaria di un'altra organizzazione o individuo, chiamato licenziante (o licensor). Il maggior beneficio apportato da questa tipologia di alleanza è quello di consentire all'impresa di ottenere, in tempi brevi, una tecnologia di cui non dispone. Per il licensee, infatti, acquistare la licenza per l'utilizzo di una certa tecnologia è sicuramente meno oneroso rispetto all'ipotesi di svilupparla in-house. Inoltre, mediante questo accordo viene data la possibilità al licensor di diffondere la propria tecnologia con una certa rapidità e in diversi mercati, cosa che non gli sarebbe possibile fare se decidesse di affidarsi esclusivamente sulle proprie risorse. Tuttavia, il licensing pur permettendo all'impresa di acquisire una tecnologia già collaudata sul mercato, non dà l'opportunità al licensee di acquisire un vantaggio competitivo, giacché la tecnologia in questione è già disponibile per altri operatori. Nel lungo termine il controllo da parte del licensor sulla tecnologia tende sempre più ad attenuarsi. Di conseguenza, il licensee, dopo un certo lasso di tempo, ne può guadagnare in quanto potrà sfruttare la conoscenza di quella determinata tecnologia per consentire lo sviluppo di nuove tecnologie proprietarie. La ratio che porta il licensor a concedere le proprie tecnologie in licenza consiste nell'anticipare l'iniziativa dei competitor di sviluppare tecnologie alternative. È una strategia

che può risultare sicuramente valida quando i concorrenti sono nella condizione tale da poter imitare la tecnologia o qualora il settore risenta di pressioni a causa dell'adozione di uno standard dominante. Concedendo la tecnologia in licenza, il licensor perde l'opportunità di ottenere rendite da monopolio, ma si garantisce royalty costanti, sottraendosi ai rischi che si vengono a configurare nel caso in cui voglia puntare al raggiungimento di una posizione dominante del mercato. Quando l'acquisizione/concessione della licenza risulta vantaggiosa per entrambe le parti, può durare per molti anni e evolversi anche in una collaborazione più stretta. In caso contrario, vi è la possibilità di terminare l'accordo. La specificità dei contatti di licensing è da ricercarsi nella natura del bene scambiato: la conoscenza. La conoscenza non è paragonabile all'informazione. Essa, infatti, non è mai del tutto codificabile, il che significa che le informazioni contenute nel brevetto di solito non sono sufficienti per copiare la tecnologia brevettata. Diventa quindi necessario il trasferimento di informazioni private non presenti nel brevetto, supporto tecnico, training, servizi di consulenza ed equipaggiamenti. È questo il motivo per cui il contratto di licensing è spesso accompagnato da un contratto per la vendita di determinate risorse necessarie per implementare la tecnologia data in licenza. Va però sottolineato che, nonostante ciò, nella maggior parte dei casi l'oggetto del contratto è una conoscenza tacita. Ciò rende il technology transfer un meccanismo particolarmente complicato e delicato e, al tempo stesso, difficile da monitorare. L'incertezza è una delle principali problematiche legate alla tecnologia. Il licenziante non può prevedere gli sviluppi futuri che la tecnologia concessa potrà seguire, né tantomeno avere pieno controllo sul modo in cui il licenziatario ne disporrà. L'incertezza associata al valore economico effettivo della tecnologia oggetto del contratto di licensing fa sì che il licensee preferisca royalties annuali come metodo di retribuzione invece che un'unica rata. In questo modo il licensee, utilizzando lo strumento delle annual fee, evita un sunk investment ed in più si riserva la facoltà di valutare di anno in anno la profittabilità della licenza. Così facendo, inoltre, il licensor sostiene una parte del rischio industriale e commerciale del licensee. Dall'altra parte, il licensor per salvaguardarsi introduce delle clausole nel contratto proprio per evitare comportamenti opportunistici e l'hold-up del licensee. Queste restrizioni possono avere varia natura. Un esempio ne sono le restrizioni geografiche; tramite questo strumento il licenziatario aumenta il valore commerciale della licenza, facilita la supervisione del licenziante e in più gli consente di ottenere una sorta di monopolio/esclusività territoriale. Una clausola meritevole d'attenzione è la cosiddetta "flowback clause", che conferisce al licensor il diritto di sfruttare gli sviluppi futuri della tecnologia che gli viene concessa. Questo comporta vantaggi per ambedue le parti: il licensor beneficia degli sviluppi della tecnologia non pianificati e il licensee non ha alcun incentivo a investire in R&S. In questo modo, il licenziatario avrà meno probabilità di sviluppare capacità in

grado di competere da un punto di vista tecnico con il licenziatario. Possiamo quindi concludere dicendo che ciò che risulta essere condizione necessaria affinché si concretizzino i contratti di licensing, è un efficiente sistema di protezione della proprietà intellettuale. Infine, abbiamo l'outsourcing, che può essere definito come "il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni, per un periodo di tempo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni aziendali in precedenza svolte all'interno". Comporta la costituzione di un accordo di cooperazione di lunga durata tra l'azienda che esternalizza (outsourcee) e un'azienda specialista già presente sul mercato alla quale viene ceduta l'attività (outsourcer). L'oggetto dell'accordo è la cessione di intere attività del cliente e, in alcuni casi, anche il trasferimento al fornitore dei relativi reparti aziendali. La ratio dell'outsourcing è semplice: far affidamento su imprese specializzate per quello che sanno fare meglio, in modo da avere una riduzione nei costi e una liberalizzazione delle risorse richieste per lo sviluppo del core business dell'azienda. Alla base dell'outsourcing c'è la constatazione che le imprese che sviluppano innovazioni tecnologiche non sempre dispongono delle strutture necessarie per svolgere tutte le attività della catena del valore. È proprio per questo motivo spinge alcune aziende a trasferire esternamente determinati fasi del processo produttivo andando, a tal fine, a delegare altre organizzazioni. Una formula di outsourcing altamente diffusa è il contratto di produzione, il cosiddetto "contract manufacturing". Questo tipo di cooperazione permette all'azienda di soddisfare le esigenze di mercato e di rispondere alle variazioni della domanda, senza doversi far carico di investimenti di capitale a lungo termine o di trovarsi a dover aumentare il numero di dipendenti. In questo modo viene garantita all'organizzazione una maggiore flessibilità. Quello che si chiede all'impresa è di rinunciare al presidio diretto di alcune aree di attività in favore di una maggiore focalizzazione delle risorse su altre aree. Inoltre, non è sempre facile stabilire quali attività è opportuno trasferire a terzi e quali, invece, sono le attività da realizzare all'interno per una questione di convenienza (insourcing). A seconda della vicinanza delle attività da esternalizzare al core business e della complessità gestionale delle attività interessate, distinguiamo due tipologie di outsourcing a cui corrispondono diverse modalità organizzative. La forma più "tradizionale" è contraddistinta da attività semplici e distanti rispetto all'attività svolta in via prevalente dall'impresa. La forma più "strategica", invece, è tipicamente qualificata da attività complesse e prossime al core business. Tra le due ci sono anche soluzioni intermedi come, ad esempio, l'"outsourcing di soluzioni", corrispondente a bassi livelli di complessità e prossimità rispetto al core business, o anche l'"outsourcing tattico", definito da un'elevata complessità e distanza dal business principale dell'impresa. In confronto alle altre forme contrattuali dove finisce col prevalere la tradizionale dinamica conflittuale cliente-fornitore, l'outsourcing strategico è molto più vincolante,

richiede meccanismi di regolazione molto più articolati e comporta costi più elevati.

4.3 Fattori e presupposti per una collaborazione vincente

Affinché la cooperazione funzioni è in primo luogo necessaria la disponibilità di risorse per finanziare gli investimenti richiesti dall'attuazione dell'accordo, nonché i costi assorbiti dalla gestione dello stesso accordo. Un altro fattore basilare è la disponibilità di risorse distintive, in quanto le intese sono spesso basate proprio sull'integrazione di risorse eccellenti apportate da soggetti diversi. Altrettanto importanti sono le cosiddette condizioni immateriali, intese come quei fattori che influenzano l'atteggiamento di fondo dei soggetti che dispongono del potere decisionale verso l'opzione di cooperazione. Tra questi fattori abbiamo: il capitale sociale, inteso come la qualità delle relazioni stabilite dall'impresa con soggetti esterni, e in particolare con quelli potenzialmente partner di accordi; lo stile manageriale; la chiarezza degli obiettivi strategici; le competenze organizzative richieste per la progettazione dell'accordo e la gestione di tutte le sue fasi; la reputazione dell'impresa ed in particolare la qualità del suo patrimonio di risorse e la sua affidabilità come partner. Non esiste un modo univoco che faccia della cooperazione una cooperazione vincente. Ogni forma di collaborazione ha le sue peculiarità e viene essenzialmente diretta dai suoi attori. L'esperienza, però, ha dimostrato l'importanza di considerare con attenzione i seguenti fattori:

- Buon lavoro preparatorio. La qualità e la quantità di lavoro preparatorio per la formazione di una cooperazione determinano, in buona misura, quello che sarà il successo (o l'insuccesso) della stessa. È proprio per questo motivo che, in questa fase preliminare, è necessario procedere con cura nella progettazione dell'intesa e nella ricerca e scelta dei partner.
- I partner. Come già anticipato, presupposto per ottenere buoni risultati, è quello di trovare uno o più partner i cui interessi e obiettivi strategici siano compatibili con i propri. Altrettanto importante è assicurarsi la soggettiva disponibilità dei partner alla collaborazione, nonché la loro capacità di cooperazione. Con essa ci riferiamo alla disponibilità di risorse materiali, economiche e personali che i partner devono apportare alla cooperazione. Non meno importanti sono le caratteristiche personali del soggetto che si sceglie come partner: onestà, apertura mentale, capacità comunicativa, capacità di gestire i conflitti, ma anche l'esperienza maturata in altri progetti comuni. Infine, è bene specificare che la cooperazione è una buona opportunità per le imprese sane, ma decisamente non è da considerarsi come una soluzione ai problemi di quelle malate.

- Aspettative di partenza chiare e realistiche. È di primaria importanza la chiarezza rispetto ai propri obiettivi e che le aspettative dei diversi partner siano tra loro coincidenti. Altrettanto necessari sono: una valutazione del bisogno delle risorse iniziali e in corso di attività, delle aspettative compatibili riguardo alla forma di cooperazione ed alla divisione di compiti e responsabilità.
- Clima di fiducia ed equilibrio tra i partner. La costituzione di un rapporto di fiducia tra le parti è imprescindibile per la riuscita della collaborazione: risultati economici positivi dipendo soprattutto dai rapporti che si instaurano tra i soggetti che vanno a costituire l'impresa ed in misura molto meno significativa dai macchinari. Non stiamo però parlando di cieca fiducia, bensì di un'analisi critica delle possibili prestazioni e dell'affidabilità del partner. Una collaborazione caratterizzata dal dominio di un solo partner raramente risulterà vincente. È importante che tutte le decisioni di cooperazione strategica vengano prese di comune accordo e che l'impiego di risorse dei partner (tempo, denaro, know-how), sia il più possibile equilibrato.
- Delimitazione chiara delle responsabilità e delle competenze. Sin dal principio è utile stabilire delle regole di gioco in modo da favorire una divisione chiara e regolata contrattualmente dei compiti e delle facoltà decisionali. Questo non esclude, ovviamente, l'insorgere di eventuali conflitti e divergenze di opinioni. Per questo motivo dovranno essere pensati meccanismi volti alla risoluzione degli eventuali problemi e stabilite regole decisionali.

4.4 Il procedimento di scelta dei partner

Come abbiamo già precedentemente constatato, il problema principale è che le aziende devono essere presenti in ogni mercato, per evitare di essere sconfitte dalla concorrenza. Per questo, potrebbero non essere in grado di far affidamento esclusivamente sulle proprie risorse e le proprie energie, le quali potrebbero essere insufficienti. Oggi, i progetti di espansione in altri mercati non possono essere basati unicamente sull'acquisizione di società o sulla costituzione di joint venture e, cosa più importante, non possono essere realizzati con condizioni inderogabili circa il mantenimento del controllo. Il fulcro del problema, infatti, è proprio il timore dei manager di perdere il controllo dell'impresa. Nella loro concezione questa situazione rischia di mettere in pericolo la sana gestione dell'azienda o comunque di ridurre le possibilità di riuscita dell'intesa. Nella maggior parte dei casi, i manager sono disposti a perdere il controllo dell'impresa solo in circostanze estreme, come una grave crisi. La necessità di mantenere il fatidico 51% rappresenta un obiettivo ben saldo nella cultura manageriale, in quanto garantisce potere e controllo sull'organizzazione, sugli investimenti della stessa e sulla strategia. Tuttavia,

una vera alleanza non si basa sul controllo, ma su un rapporto di fiducia che si va a costruire nel corso del tempo, andando ad approfondire la reciproca conoscenza e lavorando insieme con energia, entusiasmo ed impegno. Tutto ciò può portare i partner a sentire l'esigenza di unificare strategie, valori e cultura per fondersi in un'unica entità. È chiaro quindi come dare troppa importanza al controllo ostacolerebbe lo sviluppo di competenze interaziendali determinanti per competere nel mercato attuale. È proprio per questo motivo che la ricerca e, successivamente la scelta, dei partner è un momento decisivo nella progettazione di un'alleanza strategica. È quindi palese l'importanza di porsi nell'ottica giusta e non guardare solo a quello che è (e sarà) l'aspetto economico-finanziario, ma dare importanza agli aspetti commerciali considerando quelli che sono i vantaggi che l'alleanza può offrire in termini di interscambio di, nonché di sviluppo di potenzialità ulteriori. L'obiettivo di controllo è implicito in ogni situazione, ma la nascita di un'alleanza è proficua quando basata sulla consapevolezza dei vantaggi che offre a livello strategico-competitivo. È essenziale che sia guidata da motivazione, creatività e volontà di dirigere sforzi, energie ed impegno nella costruzione di una realtà aziendale più competitiva, che consenta di raggiungere successi inarrivabili con la conservazione della propria indipendenza. I partner devono essere perfettamente consapevoli di alcuni aspetti:

- le capacità e le competenze di uno sono diverse da quelle dell'altro;
- se cooperano nel modo giusto questo garantirà loro una maggiore forza ed una rilevanza a cui non sarebbero potute arrivare singolarmente; inoltre potranno superare i rispettivi limiti;
- affinché l'intesa funzioni, ogni partner deve lavorare con impegno e costanza senza farsi demoralizzare da quelli che possono essere gli ostacoli di percorso.

Un primo importante step è definire un profilo di requisiti del partner, per stabilire e valutare le informazioni riguardanti potenziali partner di cooperazione. A questo scopo è normale che vengano individuati dei criteri cosiddetti "d'obbligo", ossia imprescindibili per intraprendere una cooperazione. Il contenuto del profilo dipende molto dallo scopo della cooperazione. Per procurarsi informazioni sui partner e, più in generale, sull'impresa potenzialmente interessata all'intesa, è possibile affidarsi ad istituzioni quali Camere di commercio o istituti di credito. Esse possono essere integrate attraverso colloqui con clienti o fornitori. Per affrontare, però, richieste concrete è assolutamente necessario condurre colloqui diretti con i potenziali partner, per chiarire i loro presupposti sostanziali, finanziari e personali all'avviamento di una cooperazione. In questa fase è importante stabilire di quali informazioni si debba maggiormente tenere conto nella gestione della collaborazione e quali

invece no. Fattore che merita particolare attenzione, prima di entrare nel vivo dell'accordo, è indubbiamente l'affidabilità dei potenziali partner. Il rischio maggiore a cui un'impresa si trova esposta durante una comunicazione aperta è certamente la rivelazione della propria strategia commerciale. Per questa ragione stipulare un contratto di riservatezza durante i negoziati di cooperazione con terzi che riguardano la conoscenza tecnica, il know-how o idee commerciali, è la scelta più adeguata. L'accordo di riservatezza vieta al potenziale partner di utilizzare e divulgare tali informazioni.

Nella fase di preparazione di un colloquio con i potenziali partner, occorre che l'imprenditore analizzi bene la situazione e si ponga le giuste domande:

- L'idea è descritta in maniera chiara e pregnante?
- Qual è la particolarità di questa idea?
- Perché l'idea dovrebbe entusiasmare il partner?
- Cosa ottiene il partner da questa collaborazione?

Verrà quindi redatta una breve presentazione scritta dell'idea commerciale che, successivamente sarà utilizzata anche per la redazione di un business model. Quest'ultimo riguarda la fondamentale ragion d'essere dell'accordo stesso, i soggetti in esso coinvolti, il perimetro d'azione, le risorse disponibili apportate dai partner, la proposta di valore (interna ed esterna), le attività chiave svolte dall'alleanza e le modalità della sua concreta attuazione. L'esplicitazione del business model fornisce una prima configurazione dell'accordo utile per condurre la verifica della coerenza tra i potenziali partner coinvolti. Verificata l'esistenza di un soddisfacente grado di coerenza tra i partner rispetto agli apporti di risorse e, soprattutto, agli obiettivi che si intende attuare attraverso l'accordo, si passa alla progettazione del modello organizzativo. Ogni colloquio dovrebbe concludersi in un protocollo scritto, nel quale venga definito chi fa cosa ed entro quali tempi e non bisogna mai dimenticare, prima di concludere qualsiasi tipo di accordo, di chiedere al partner qual è la sua opinione sulla collaborazione, quali sono le debolezze che egli ravvisa o quali necessità di miglioramento si delineano dal suo punto di vista. Infine, devono essere delineate le procedure per ottimizzare le relazioni che si stabiliscono durante la vita dell'alleanza tra il soggetto gestore della stessa e i partner, nonché tra questi ultimi per quanto concerne il governo dell'alleanza. Si fa riferimento, tra l'altro, a sistemi di trasferimento di risorse e competenze, ai sistemi di controllo strategico, ai meccanismi incentivanti e a quelli di way out che rendono relativamente rapida e il meno traumatica possibile l'eventuale uscita di uno o più partner. Un ruolo chiave ai fini del successo della collaborazione è tuttavia svolto anche dalla compatibilità "umana" dei partner, cioè la capacità di

lavorare insieme. La “chimica” tra i partner è spesso determinante per il successo di una cooperazione. Difficilmente queste premesse di natura soggettiva possono essere comprese ponendo delle domande, dal momento che si acquisiscono piuttosto tramite un’osservazione attenta del comportamento o dello stile comunicativo dell’altro. Per questa ragione è importantissimo, nella fase in cui si avviano le trattative, creare un numero sufficiente di opportunità per conoscere personalmente i potenziali partner e creare un rapporto interpersonale il più autentico possibile. Ciò può verificarsi, ad esempio, nell’ambito di un workshop sulla cooperazione, da organizzare con i partner interessanti. Il workshop deve quindi verificare se:

- esistono incompatibilità personali tra i partecipanti, che successivamente potrebbero avere un impatto negativo;
- gli interessi particolari dei partner convergono verso l’obiettivo comune della cooperazione;
- vi sono particolari problemi di interfacce tecniche od organizzative tra i partner.

Se tali problemi vengono individuati tempestivamente, non rappresentano un ostacolo ma un’opportunità di riorganizzazione.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta in questo studio ha senza dubbio messo in chiaro come il fenomeno della cooperazione, nel corso del tempo, sia diventato un elemento sempre più preponderante nelle scelte strategiche di un'impresa. In una visione di ambiente competitivo in cui gli attori prendono in considerazione l'ipotesi di cooperare mettendo a fattor comune esperienza e conoscenza senza necessariamente avere l'intento di prevalere l'uno sull'altro, si sono evidenziati i vantaggi che possono derivarne. Un'alleanza permette di accedere a risorse e competenze critiche con rapidità, di entrare in contatto con nuovi mercati, di condividere rischi e investimenti associati all'innovazione e di aumentare il proprio grado di flessibilità e di dinamicità in settori ipercompetitivi. Gli accordi di partnership risultano quindi essere un fenomeno intrinseco nell'economia moderna e sono ormai considerati uno strumento fondamentale per lo sviluppo innovativo, come garante del mantenimento di vantaggio competitivo nel mercato e come tutela dell'equilibrio aziendale. È importante che le aziende si prefiggano l'obiettivo di accrescere il sistema stesso in cui operano e questo non può essere fatto se le stesse vanno ad instaurare esclusivamente rapporti di tipo competitivo. Negli odierni contesti, caratterizzati da una sempre più elevata mutevolezza legata ai processi di globalizzazione e all'emergere e il consolidarsi dell'economia digitale, diventa dunque compito dei soggetti interessati trovare il giusto equilibrio tra uno sviluppo autonomo e il cooperare, al fine di ricercare ciò che è meglio non solo per sé ma anche per l'ambiente esterno di cui si è parte. Il caso di studio ha permesso di verificare concretamente quanto, nel corso della vita di un'impresa, sia di vitale importanza sviluppare una buona capacità di cooperazione, anche con imprese che sono proprie dirette concorrenti.

BIBLIOGRAFIA

[1] Franco Fontana e Matteo Caroli. Economia e gestione delle imprese, Ed. McGraw Hill V edizione

[2] Andrea Lipparini. Economia e gestione delle imprese, Il Mulino/Manuali

[3] Sergio Sciarelli. La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale