

L' ARCHITETTURA STRATEGICA DELL'IMPRESA DIVERSIFICATA

Prof. Alessandro Sinatra

INDICE

1. Le relazioni tra diversificazione e performance d'impresa. E' necessario un nuovo paradigma?
 - 1.1. I risultati della ricerca empirica sui legami tra diversificazione e performance.
 - 1.2. Le attuali spiegazioni concettuali dei legami tra diversificazione e performance.
 - 1.3. L'opportunità di una spiegazione di ordine superiore delle relazioni tra diversificazione e performance.
2. I diversi livelli della strategia
3. I criteri per l'identificazione del modello strategico di base
4. Gli archetipi strategici
 - 4.1. Archetipo dell'ottimizzazione
 - 4.2. Archetipo della flessibilità
 - 4.3. Archetipo della collusione
 - 4.4 Archetipo dell'innovazione
5. Le differenze tra gli archetipi strategici e la necessità di stabilità
6. Considerazioni conclusive

Questo articolo si propone di fornire un contributo per favorire un avanzamento della teoria sulla diversificazione nella direzione di modelli più ampi e completi.

Dopo una breve analisi dei contributi prodotti negli ultimi cinquant'anni, che hanno approfondito l'analisi dei risultati dei processi di diversificazione in relazione alle diverse strategie attuate, si evidenzia l'opportunità di ipotizzare un modello di ordine superiore rispetto a quelli presentati.

Si suggerisce, infatti, come la comunanza di logiche di gestione strategica sia la chiave di lettura primaria per inferire circa i possibili risultati dei processi di diversificazione.

Si introduce così il concetto di livelli diversi della strategia identificandola necessità di stretta coerenza nelle strategie sovraordinate (archetipi strategici) al fine di ottenere risultati favorevoli.

Qualora il processo di diversificazione comportasse la presenza di archetipi strategici diversi, si aumenterebbe il rischio di insuccesso e il perseguire logiche di integrazione al fine di sviluppare sinergie potrebbe diventare causa di insuccesso dell'intero disegno.

1. Le relazioni tra diversificazione e performance d'impresa. E' necessario un nuovo paradigma?

Negli ultimi due decenni si è assistito ad una inversione di tendenza rispetto alla costante crescita dell'impresa diversificata nei periodi precedenti. Nonostante le acquisizioni durante gli anni '80 siano state numerose e spesso di rilevante entità, solo una minima parte di esse ha condotto a diversificazioni non correlate (Shleifer & Vishny, 1990)¹. La tendenza dominante è stata, infatti, l'eliminazione delle attività non correlate e la rifocalizzazione intorno ad un numero più ristretto di business correlati (Williams, Paez & Sanders, 1988; Markides, 1995)². Nonostante ciò, la diversificazione resta un importante fenomeno strutturale degli attuali sistemi economici, e lo studio delle sue determinanti ed effetti sulle performance aziendali rivela una importanza crescente (Montgomery, 1994)³.

Gli studi sulla diversificazione hanno una lunga tradizione nell'ambito della ricerca sullo *strategic management*. Ansoff fu probabilmente il primo ad approfondire il tema delle strategie di diversificazione, definite come l'ingresso di un'impresa in nuovi mercati con nuovi prodotti (Ansoff, 1957, 1958)⁴. Successivamente, Chandler (1962)⁵ dalla prospettiva delle *business policy* e Gort (1962)⁶ dalla prospettiva dell'*industrial organization economics* contribuirono ad indirizzare questo promettente filone di studi.

Attualmente, la letteratura sulla diversificazione copre un ambito estremamente ampio di temi e di domande di ricerca, come evidenziato da alcune sintesi dei contributi sul tema (Ramanujam & Varadarajan, 1989; Hoskisson & Hitt, 1990; Datta, Rajagopalan & Rasheed, 1991)⁷. Tra questi, le molteplici relazioni tra scelte di diversificazione e performance dell'impresa hanno rivestito e tuttora rivestono un ruolo preminente. Scopo di questi studi consiste nell'indagare se le imprese diversificate siano caratterizzate da performance superiori

1 Shleifer & Vishny, 1990 :745-749

2 Williams, Paez & Sanders, 1998 : 403-414; Markides, 1995

3 Montgomery, 1994: 163-178

4 Ansoff, 1957: 113-124; Ansoff, 1958: 392-414

5 Chandler, 1962

6 Gort, 1962

7 Ramanujam & Varadarajan, 1989: 523-551; Hoskisson & Hitt, 1990: 461-509;

Datta, Rajagopalan & Rasheed, 1991: 529-558

rispetto a imprese focalizzate, e quali siano i modelli di diversificazione in grado di garantire i migliori risultati d'impresa.

Nonostante i numerosissimi sforzi concettuali e di ricerca empirica effettuati, però, non si è ancora giunti a una cornice teorica unificata in grado di spiegare le determinanti della diversificazione e i suoi esiti in termini di performance.

Questa indeterminazione si estende, come si vedrà nei due paragrafi successivi, sia alle evidenze empiriche in merito ai legami tra diversificazione e performance aziendale, sia alle spiegazioni concettuali di tali legami. Essa è dunque di stimolo agli studiosi nel ricercare spiegazioni diverse e di ordine superiore rispetto a quelle finora esplorate, come si cercherà di fare nel presente articolo.

1.1. I risultati della ricerca empirica sui legami tra diversificazione e performance.

Una prima verifica empirica, molto influente, sui legami tra diversificazione e performance venne attuata da Rumelt nel 1974⁸. In base a tale ricerca, la diversificazione in quanto tale non determina significative differenze in termini di performance. Esistono invece differenze riconducibili alle diverse strategie di diversificazione. In particolare, la diversificazione vincolata (*related-constrained*, in cui l'impresa si espande intorno a una risorsa principale), dà sempre risultati migliori rispetto alla diversificazione collegata (*related-linked*, in cui ogni nuova attività è legata ad almeno una delle attività precedenti, ma con legami più tenui rispetto alla condivisione di una medesima risorsa-chiave). Quest'ultima, poi, dà sempre risultati migliori rispetto alla diversificazione non collegata (*unrelated-diversified*, in cui sono assenti forti legami tra le attività).

Studi successivi hanno confermato i risultati di Rumelt, sottolineando la superiorità in termini di performance delle strategie di diversificazione in attività strettamente correlate al core business, in particolare in presenza di risorse-chiave condivise da tali attività (Salter & Weinhold, 1979; Bettis, 1981; Christensen & Montgomery, 1981; Lecraw, 1984; Varadarajan & Ramanujam, 1987)⁹.

Altri studi, pur confermando i risultati di Rumelt, hanno messo in evidenza il ruolo rilevante che le caratteristiche strutturali dei settori in cui le imprese diversificate operano hanno sulla performance, oltre, cioè, alle scelte di diversificazione (Christensen & Montgomery, 1981; Bettis & Hall, 1982)¹⁰. In particolare questi studi hanno messo in evidenza come i settori in cui operano le imprese che attuano una diversificazione vincolata siano mediamente più redditizi di quelli in cui operano le altre aziende. Allo stesso modo, i settori in cui operano le imprese che attuano una diversificazione non collegata sono mediamente i meno redditizi. Questo a dimostrazione del fatto che la correlazione, già osservata in studi precedenti, tra diversi tipi di diversificazione e risultati aziendali è mediata dalla natura e dalla redditività dei settori in cui le imprese diversificano.

Un'altra serie di fattori fondamentali in grado di mediare la relazione tra scelte di diversificazione e risultati aziendali è costituita dalle modalità di gestione della diversificazione. Numerosi autori hanno infatti evidenziato come le sole scelte di diversificazione non siano in grado di spiegare interamente i risultati aziendali. Le modalità con le quali la diversità viene poi gestita rivestono infatti un ruolo essenziale in questa relazione. Le modalità di implementazione e gestione della diversificazione che sono state oggetto di analisi sono la struttura organizzativa (Chandler, 1962; Rumelt, 1974;

⁸ Rumelt, 1974

⁹ Salter & Weinhold, 1979; Christensen & Montgomery, 1981: 327-343; Lecraw, 1984: 179-198; Varadarajan & Ramanujam, 1987: 380-393

¹⁰ Christensen & Montgomer, 1981: 327-343; Bettis & Hall, 1982: 254-264

Hoskisson, 1987)¹¹, i processi interni e i sistemi operativi (Bettis & Hall, 1981; Leontiadis and Tezel, 1981; Haspeslagh, 1982)¹², la gestione delle sinergie (Porter, 1985; Jose, Nichols & Stevens, 1986)¹³. Tutte queste variabili manageriali hanno evidenziato un ruolo rilevante nel determinare la relazione tra scelte di diversificazione e risultati aziendali. Ciò ha chiarito come possano essere le modalità e i paradigmi di gestione della diversificazione ad avere il maggiore impatto sulla performance, piuttosto che le scelte di diversificazione in sé.

Altre ricerche empiriche hanno poi fornito evidenze opposte rispetto a quelle finora illustrate. Secondo tali studi la diversificazione non correlata garantisce risultati aziendali migliori rispetto alla diversificazione correlata (Michel & Shaked, 1984; Luffman & Reed, 1984)¹⁴.

Infine, alcuni studi hanno suggerito la presenza di una relazione non lineare tra entità ed estensione della diversificazione da una parte, e risultati aziendali dall'altra (Grant, Jammine & Thomas, 1988; Collis & Montgomery, 1997)¹⁵. In altri termini, i risultati aziendali migliorano gradualmente all'aumentare del grado di diversificazione, fino al raggiungimento di una certa soglia, oltre la quale una ulteriore crescita della diversificazione conduce a un calo della performance. Questo andamento deriverebbe dalla presenza di limiti alla diversità sopportabile da un'impresa, oltre i quali la diversificazione diventa così articolata e complessa da essere difficilmente gestibile.

Nessuno degli studi richiamati finora è stato però in grado di chiarire in modo convincente la presenza di una effettiva relazione di causa-effetto tra la diversificazione e i risultati aziendali, e la direzione di questa eventuale relazione. In altri termini, non è ancora del tutto chiaro se sia la diversificazione a generare risultati positivi o negativi, o se, al contrario, sia la presenza di risultati positivi o negativi a determinare le scelte di diversificazione delle imprese. Per affrontare questo tema, il paragrafo successivo illustrerà le principali spiegazioni concettuali che sono state fino ad ora proposte per spiegare la suddetta relazione causale, allo scopo di introdurre successivamente la spiegazione proposta dal presente articolo.

Dalla breve e necessariamente parziale panoramica presentata in questo paragrafo emergono alcune conclusioni chiare. Innanzitutto, il legame tra diverse modalità di diversificazione e performance aziendale è stato più volte analizzato empiricamente, senza però poter giungere a conclusioni chiare e univoche. In secondo luogo, si è compreso come il fenomeno sia troppo complesso per poter essere esaminato in modo superficiale. Infine, è chiaro che gli effetti della diversificazione sulla performance possano essere indagati solo a partire da una cornice di riferimento più ampia e complessa di quelle finora adottate. Come si è già anticipato, lo scopo del presente scritto è proprio quello di fornire un contributo alla definizione di un tale più ampio paradigma interpretativo.

1.2. Le attuali spiegazioni concettuali dei legami tra diversificazione e performance.

Le principali spiegazioni concettuali dei legami tra diversificazione e performance che hanno acquisito credito in ambito manageriale si fondano sul concetto di sinergia quale elemento dominante dei vantaggi generati dalla diversificazione.

Il ruolo rilevante delle sinergie tra attività diverse sfruttabili dalle imprese diversificate è stato sottolineato già dalle prime ricerche che hanno affrontato questo tema (Ansoff, 1957, 1958, 1965)¹⁶. L'importanza fondamentale delle sinergie nella diversificazione è stata

11 Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Hoskisson, 1987: 625-644

12 Bettis & Hall, 1981: 23-38; Leontiadis & Tezel, 1981: 413-418; Haspeslagh, 1982: 58-73

13 Porter, 1985; Jose, Nichols & Stevens, 1986: 33-81

14 Michel & Shaked, 1984: 18-24; Luffman & Reed, 1984

15 Grant, Jammine & Thomas, 1988: 771-801

16 Ansoff, 1957: 113-124; 1958: 392-414; 1965

successivamente confermata da ricerche svolte sia nell'ambito dell'economia (ad esempio, Panzar & Willig, 1981)¹⁷, sia nell'ambito dello strategic management (ad esempio, Porter, 1985)¹⁸. Il ruolo delle sinergie nelle strategie di diversificazione è stato successivamente approfondito, tanto da poter individuare in letteratura almeno tre differenti ambiti concettuali (Hoskisson & Hitt, 1990)¹⁹: un ambito di tipo cognitivo, dove la fonte delle sinergie ottenibili è costituita dalla 'dominant logic' che si sviluppa nelle imprese diversificate; un ambito in cui sono le competenze distintive di cui l'impresa dispone a rappresentare la principale fonte di possibili sinergie; un ambito in cui le sinergie nascono dal potenziale 'fit' tra strategie di diversificazione prescelte e determinate caratteristiche dell'impresa.

Il concetto di 'dominant general management logic' è stato coniato da Prahalad e Bettis (1986)²⁰. Essa rappresenta il modo in cui i manager 'leggono' e concettualizzano i business ed effettuano le scelte critiche di allocazione delle risorse. Si tratta dunque di una mappa cognitiva, di una 'visione del mondo' appresa e interiorizzata dal management. Essa costituisce dunque il fondamento dei comportamenti mediante i quali i dirigenti risolvono i problemi. In base a questo approccio, l'abilità di un gruppo dirigenziale nel gestire un'impresa diversificata dipende dalla 'dominant logic' che essi hanno interiorizzato. Il successo di una strategia di diversificazione dipende infatti dalla coerenza tra la dominant logic sviluppata a partire dalle attività esistenti, e quella necessaria per gestire le attività di nuova introduzione. Così, se le attività di un'impresa diversificata sono strategicamente simili, una sola dominant logic può essere sufficiente. Se invece la diversificazione perseguita è di tipo non correlato, l'incapacità di sviluppare una nuova dominant logic per ciascuna delle attività strategicamente diverse può comportare l'insuccesso della strategia di diversificazione.

Il secondo approccio di tipo manageriale si basa sul concetto di competenze distintive. Numerosi autori hanno sottolineato l'importanza, ai fini del successo delle strategie di diversificazione, di disporre di una determinata base iniziale di risorse e competenze, e di saper sfruttare le sinergie potenzialmente derivanti da un uso congiunto di tali fattori in più attività diversificate (Yavitz & Newman, 1982; Hitt & Ireland, 1985, 1986; Porter, 1985; Barney, 1986; Kazanjian & Drazin, 1987)²¹. Tra le competenze più spesso indicate come 'chiave' nel consentire lo sfruttamento di sinergie e, quindi, il successo delle strategie di diversificazione rientrano quelle di ricerca e sviluppo, marketing, gestione centralizzata degli acquisti, finanza. In base a questo approccio, in assenza delle risorse appropriate e dell'abilità del management di sfruttare le potenziali sinergie tra di esse, la strategia di diversificazione non avrà probabilmente successo, e genererà dunque risultati negativi.

Infine, l'approccio basato sul concetto di 'fit' propone che le strategie di diversificazione possano essere caratterizzate da successo solo in presenza di determinati livelli di coerenza tra le scelte strategiche attuate, da una parte, e alcune caratteristiche del sistema aziendale e dell'ambiente, dall'altra. Tra le caratteristiche che devono risultare coerenti con le strategie attuate, alcune hanno ricevuto particolare attenzione da parte degli studiosi. Innanzitutto le caratteristiche dell'ambiente esterno. Alcuni studi hanno dimostrato come cambiamenti nell'ambiente esterno - ad esempio nella direzione di un aumento dell'incertezza, o delle barriere all'entrata - possono favorire o ostacolare determinati tipi di strategie di

17 Panzar & Willig, 1981: 268-272

18 Porter, 1985

19 Hoskisson & Hitt, 1990: 461-509

20 Prahalad & Bettis, 1986: 485-501

21 Yavitz & Newman, 1982: 14-19; Hitt & Ireland, 1985: 273-293, 1986: 401-416; Porter, 1985; Barney, 1986: 1231-1241; Kazanjian & Drazin, 1987: 342-354

diversificazione (Hill & Hoskisson, 1987; Jones & Hill, 1988)²². Poi, le caratteristiche della struttura organizzativa e dei meccanismi di controllo ad essa associati: gli studi appena menzionati hanno evidenziato come le caratteristiche di tali elementi associate alla diversificazione non correlata debbano differire sostanzialmente da quelle associate alla diversificazione correlata (Hill & Hoskisson, 1987; Jones & Hill, 1988)²³. Altre ricerche hanno invece posto in evidenza le esigenze di coerenza tra strategie di diversificazione e caratteristiche del team manageriale (ad esempio, Song, 1982; Reed & Reed, 1989)²⁴. Infine, alcuni ricercatori hanno affrontato il tema delle esigenze di coerenza tra strategie di diversificazione e cultura aziendale (Lauenstein, 1985; Kerr & Slocum, 1988; Hill et al. 1989)²⁵.

1.3. L'opportunità di una spiegazione di ordine superiore delle relazioni tra diversificazione e performance.

L'analisi svolta nel paragrafo precedente ha messo in evidenza come una parte della letteratura abbia affrontato il tema della coerenza a livello strategico nel garantire il successo delle scelte di diversificazione. In particolare, il filone di analisi basato sul concetto di 'fit' ha chiaramente posto in evidenza come il successo delle strategie di diversificazione dipenda in buona parte dalla coerenza tra le caratteristiche di tali strategie e singole caratteristiche del sistema aziendale, quali i controlli manageriali, le caratteristiche del management, lo stile di direzione, la cultura aziendale. Tale analisi è stata però finora attuata in modo non sistematico, considerando singoli aspetti soltanto della complessa architettura strategica che caratterizza le imprese diversificate. Tuttavia, una delle convinzioni alla base del presente articolo è che la principale fonte del successo delle strategie di diversificazione consista nella capacità dell'impresa diversificata di trasferire tra le diverse attività l'intera 'filosofia' di gestione strategica, e non singoli suoi aspetti. In altre parole, tale fonte di successo risiede in un livello di coerenza strategica superiore rispetto a quelli finora individuati dai singoli contributi di ricerca, focalizzati, infatti, su singoli aspetti della complessa architettura strategica di un'impresa diversificata o interessata alla diversificazione.

Il livello di coerenza strategica cui si intende qui fare riferimento è dunque superiore a quelli suggeriti nel paragrafo precedente. Esso è anzitutto superiore rispetto al livello garantito dalla coerenza in termini di 'dominant logic', la quale è solo coerenza percepita, ed è quindi ben diversa dalla correlazione effettiva tra le diverse attività dell'impresa diversificata (Grant, 1988)²⁶. Esso è poi superiore rispetto al livello considerato dalla prospettiva delle competenze distintive, la quale non tiene conto degli aspetti di implementazione, vale a dire del modo in cui risorse e competenze vengono poi concretamente impiegate nelle differenti attività. Infine, esso è superiore all'approccio basato sul concetto di 'fit', il quale considera isolatamente i singoli aspetti che caratterizzano l'impostazione strategica d'impresa, trascurandone anche qualcuno, come l'impostazione delle relazioni tra impresa e ambiente di riferimento.

L'opportunità di disegnare un modello esplicativo di ordine superiore rispetto a quelli finora presentati verrà sviluppata nei paragrafi che seguono. Si suggerirà infatti come la comunanza delle logiche di gestione strategica - qui sintetizzata dal concetto di *architettura strategica* - possa essere la determinante fondamentale della relazione causale tra scelte di diversificazione e risultati aziendali.

22 Hill & Hoskisson, 1987: 331-341; Jones & Hill, 1988: 159-172

23 Hill & Hoskisson, 1987: 331-341; Jones & Hill, 1988: 159-172

24 Song, 1982: 377-380; Reed & Reed, 1989: 251-270

25 Lauenstein, 1985: 49-55; Kerr & Slocum, 1988: 99-107

26 Grant, 1988: 639-642

L'utilizzo del concetto di architettura strategica nello spiegare le determinanti e i risultati delle scelte di diversificazione potrebbe consentire di compiere un passo avanti rispetto alle spiegazioni attualmente presenti, spesso limitate, come si è visto, a fornire una visione parziale del fenomeno. Si dovrebbe così favorire un avanzamento della teoria sulla diversificazione nella direzione, più volte auspicata, di modelli più ampi e completi: 'the relationship between diversification strategy and performance is more complex than assumed in a number of the studies. Future research must incorporate more complete designs that monitor background assumptions in order to capture effectively the nature of the diversification-performance relationship' (Hoskisson & Hitt, 1990)²⁷.

2. I diversi livelli della strategia

La letteratura più accreditata è concorde nell'ipotizzare che i risultati dei processi di diversificazione siano notevolmente influenzati dal livello di coerenza con i business esistenti. Nel tentativo di approfondire la natura della coerenza che si richiede per il successo dei processi di diversificazione, può essere utile accogliere l'ipotesi che esistano livelli diversi di strategia e che la coerenza debba essere verificata non soltanto in relazione ad uno di essi ma in relazione all'insieme delle strategie dell'azienda

Cerchiamo ora di svolgere qualche considerazione che contribuisca a chiarire meglio il nostro campo di indagine e, possibilmente, ci consenta di evitare di attribuire significati diversi alle stesse parole, come spesso accade quando si tratta di strategia.

Un primo livello di strategia riguarda la determinazione dell'equilibrio strutturale dell'impresa rispetto ai suoi "mercati". Accogliamo qui la definizione di Demattè (1993)²⁸ della strategia di un'impresa "monobusiness":

"... quel sistema di scelte e di azioni che determina simultaneamente e dinamicamente l'equilibrio strutturale sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento e rispetto ai suoi principali interlocutori non commerciali: equilibrio che assicura all'impresa sopravvivenza e sviluppo."

Un contenuto più riduttivo che a nostro avviso deve essere considerato a questo livello è quello ben noto delle cosiddette strategie prodotto-mercato-tecnologia.

Il problema strategico fondamentale che qui si evidenzia è quello di definire le caratteristiche dell'area strategica d'affari in cui applicare e, corrispondentemente, identificare le combinazioni di prodotto e tecnologia che meglio si adattano a tale territorio competitivo e alle competenze dell'impresa.²⁹

Con articolazione diversa le due definizioni portano l'attenzione sui contenuti della strategia e hanno intenti normativi.

Ricompreso alla definizione di Demattè è lo sviluppo delle strategie competitive.³⁰

²⁷ Hoskisson & Hitt, 1990: 461-509

²⁸ Demattè, 1993

²⁹ Per una trattazione approfondita rimandiamo alla letteratura ampiamente sviluppata negli anni settante.

Citiamo per tutti: Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Abel, 1980

³⁰ Anche il tema delle strategie competitive è stato ampiamente sviluppato in letteratura.

Citiamo per tutti: Porter, 1980

Il problema strategico fondamentale è la definizione del posizionamento dell'azienda nel sistema competitivo. L'obiettivo è di identificare il percorso di sviluppo che valorizzi e sostenga i vantaggi competitivi che l'azienda possiede od intende sviluppare. (Porter 1985)³¹. L'importanza della coerenza strategica a questo livello nei processi di diversificazione è stata sottolineata fin dalle prime ricerche, come sinteticamente abbiamo riportato nel paragrafo precedente.

Si intuiscono anche rispetto a questa problematica le criticità che possono essere ingenerate. La necessità di creare modalità e processi notevolmente diversi per lo sviluppo della strategia, correlati alla natura delle aree di affari in cui si opera e in quelle nelle quali si è deciso di diversificare, può determinare situazioni assai critiche in termini di eccessiva complessità e/o conflittualità.

Ciò spesso è causa di inefficienza nella gestione e qualche volta può determinare addirittura l'insuccesso del processo di diversificazione.

Un secondo livello di strategia che chiameremo "Metastrategie"³², si evidenzia con riferimento alla scelta del processo di sviluppo delle strategie e alla conseguente progettazione del sistema aziendale. Qui i contenuti specifici perdono di rilievo mentre l'attenzione è rivolta alle condizioni che devono essere create perchè la strategia si sviluppi con le caratteristiche desiderate.³³

Si intuiscono le criticità che possono essere ingenerate in questo quadro. La necessità di creare modalità e processi notevolmente diversi per lo sviluppo della strategia, correlati alla natura delle aree di affari in cui si opera e in quelle nelle quali si è deciso di diversificare, può determinare situazioni assai critiche in termini di eccessiva complessità e/o conflittualità.

Ciò spesso è causa di inefficienza nella gestione e qualche volta può determinare addirittura l'insuccesso del processo di diversificazione.

Infine, un terzo livello di strategia, sovraordinato rispetto a tutti gli altri, riguarda la definizione dell'architettura generale del sistema aziendale e la scelta dei criteri generali di funzionamento. In altri termini la scelta dell'ambito generale in cui sviluppare le strategie (l'archetipo strategico diremo poi), la scelta degli elementi che gli consentono di operare nella direzione voluta. Chiameremo le strategie che appartengono a questo livello "Strategie di Sistema".

Schematicamente

³¹ Porter, 1985

³² Estendiamo qui il concetto di "metamanagement" espresso da Norman, 1977

³³ Ci riferiamo qui alla letteratura più recente caratterizzata dai contributi di: Mintzberg, 1987: 66-75; Mintzberg & Waters, 1985: 257-272; Quinn, 1978: 7-21; Quinn, 1980 op. cit.; Normann, 1977 op. cit.; Coda, 1989 op. cit.



Fig. : I diversi livelli della strategia.

La coerenza nella lettura e nella concettualizzazione dei diversi business, la disposizione di una base di competenze di distintive comuni ai diversi business, l'omogeneità delle condizioni ambientali che caratterizzano le diverse aree d'affari, dovrebbero avere come riferimento per valutare il livello di omogeneità/eterogeneità delle linee di diversificazione intraprese rispetto ai business esistenti, il modello strategico di base cioè, appunto la strategia di sistema in atto

3. I criteri per l'identificazione del modello strategico di base

Se si accoglie l'ipotesi che la strategia rappresenti il modello di relazione, voluto o ricercato, rispetto all'ambiente esterno che rappresenta e sintetizza l'azienda nel suo complesso, i criteri da prendere a riferimento per l'identificazione del modello strategico di base debbono cogliere le caratteristiche essenziali della variabilità ambientale, senza ignorare però le caratteristiche dell'impresa di cui si voglia sviluppare il disegno strategico.

In altri termini, deve essere colta la natura del rapporto tra l'impresa e il suo ambiente rilevante utilizzando un'ottica capace di mettere a fuoco tale interazione. E' quindi necessario considerare contestualmente sia la natura e le caratteristiche dell'ambiente esterno e della variabilità che esso presenta sia le caratteristiche del sistema aziendale, in particolare con riferimento al livello di dipendenza/autonomia dell'azienda dalla variabilità esterna.

Non ci sembra opportuno dilungarci in questa sede a illustrare l'ampissima tipologia delle modalità di rapporti che sono sviluppati con l'ambiente dalle diverse aziende. E' invece importante ricordare che il livello di dipendenza dall'ambiente può variare anche in misura rilevante da azienda ad azienda e che esso è strettamente riconducibile alla morfologia e alle modalità di funzionamento dell'azienda stessa.

Ancora più importante è ricordare che i riferimenti e i modelli teorici impiegabili per progettare l'assetto strategico in condizioni di forte dipendenza dall'ambiente esterno o in condizione di relativa indipendenza sono diversi.

Nel primo caso la concezione cui far riferimento è quella dei "sistemi aperti". In situazioni di minore dipendenza o addirittura di indipendenza è necessario invece far riferimento ai "sistemi chiusi" o ai "sistemi autopoietici"

La concezione che si informa ai sistemi aperti ci aiuta a considerare la variabilità come riferimento fondamentale per identificare l'assetto dell'impresa. In questa ipotesi, la variabilità esterna forgia la struttura e determina il funzionamento dell'azienda (sistema aperto) che quindi viene plasmato dall'ambiente.

All'altro estremo delle possibili configurazioni, nella concezione dei sistemi autopoietici, la variabilità e le caratteristiche dell'ambiente sono soltanto un "detonatore" per l'inizio delle attività.

La combinazione tra le diverse tipologie riferita alla variabilità ambientale e al grado di dipendenza dell'azienda dall'ambiente esterno consentono di evidenziare dei modelli generali di strategia che possono essere utilizzati per descrivere le singole aziende e costituire dei riferimenti sovraordinati e relativamente stabili nel tempo per la progettazione della strategia. Chiameremo questi modelli "archetipi strategici". Volendo con ciò indicare il modello strategico primitivo dal quale possono farsi risalire le diverse strategie che l'azienda sviluppa nelle condizioni determinate dai parametri che abbiamo identificato.

Prenderemo quindi a riferimento il grado di dipendenza (possibile o ricercato) dell'azienda dalla variabilità esterna e la qualità della variabilità ambientale (ciclica o strutturale). Consci della complessità che la variabilità presenta nell'ambiente esterno e soprattutto della compresenza di componenti cicliche e di componenti strutturali, opereremo qualche semplificazione che ci consenta di condurre un ragionamento sufficientemente compatto da essere comprensibile. In questo senso ci riferiremo alle caratteristiche della variabilità prevalente nel settore o alla variabilità che si riscontra nei settori dell'ambiente più rilevanti per la specifica impresa, e rispetto a questi ultimi condurremo il nostro ragionamento in termini qualitativi.

4. Gli archetipi strategici

Desideriamo evidenziare a questo punto, che si introduce una nuova prospettiva per valutare la tipologia della diversificazione.

Diversificazione correlata o non correlata, in questo quadro, dovrebbe essere valutata non solo in relazione alla natura dei legami tra le diverse attività o in relazione alla condivisione di risorse chiave, quanto piuttosto in relazione alla natura della variabilità da gestire e quindi sulla tipologia dell'ambiente esterno.

Si delineano così quattro archetipi strategici cui possono farsi risalire:

- a) modelli prescrittivi basati sull'ottimizzazione del rapporto di coerenza (consonanza)³⁴ tra azienda e ambiente;
- b) modelli incrementali basati sull'adattamento e sulla flessibilità;
- c) modelli tesi al consolidamento e all'organizzazione della concorrenza;
- d) modelli tesi all'innovazione e basati sull'apprendimento.

³⁴ Rhenman, 1973

che chiameremo:

- a) archetipo dell'ottimizzazione
- b) archetipo della flessibilità
- c) archetipo della collusione
- d) archetipo dell'innovazione

Una descrizione sintetica degli archetipi può essere espressa con lo schema seguente:

Tipo di variabilità prevalentemente presente
nell'ambiente esterno

		<i>ciclica</i>	<i>strutturale</i>
Grado di dipendenza della azienda dall'ambiente esterno	<i>alto</i>	Archetipo dell'ottimizzazione	Archetipo della flessibilità
	<i>basso</i>	Archetipo della collusione	Archetipo dell'innovazione

Fig. 1 Gli archetipi strategici

4.1. Archetipo dell'ottimizzazione

Situazioni ambientali stabili sul piano strutturale e elevato grado di dipendenza dell'azienda dall'ambiente, descrivono sinteticamente le condizioni in cui hanno prevalentemente operato le imprese nei sistemi economici occidentali e che hanno di conseguenza determinato le linee di sviluppo del pensiero strategico fino alla prima metà degli anni settanta.

In queste condizioni era possibile identificare il trend di sviluppo di lungo periodo controllando il rischio di errore, quindi definire le linee di sviluppo dell'azienda che consentisse il percorso di sviluppo più rapido e proficuo.

Non occorre spendere molte parole per sostenere che in queste condizioni la logica progettuale di fondo deve essere quella della massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia nel soddisfare i bisogni dell'ambiente (ottimizzazione). Le competenze

fondamentali sono la capacità previsionale circa le tendenze di sviluppo ambientali e la capacità di costruire una struttura aziendale efficiente, focalizzata e "consonante" con l'ambiente. I principi cui il modello strategico deve essere informato sono quelli classici riferibili alla scuola harvardiana.

In queste condizioni, qualsiasi intervento teso a creare alternative, ad ampliare la variabilità da prendere in considerazione e a decentrare le decisioni strategiche è un'inutile complicazione che genera inefficienza.³⁵

Sinteticamente i modelli basati dell'ottimizzazione possono essere caratterizzati come segue:

- esiste un confine preciso tra azienda e ambiente ed è l'ambiente che determina le caratteristiche che deve assumere l'azienda;
- si tende a controllare gli effetti della variabilità sul sistema aziendale attraverso accurate previsioni;
- le logiche strategiche prevalenti sono di ottimizzazione della consonanza con l'ambiente esterno ai fini dello sviluppo dell'azienda;
- il disegno strategico riguarda prevalentemente gli stakeholders economici (concorrenti, clienti, fornitori ecc.);
- l'enfasi maggiore della strategia è sui *contenuti*; in altri termini sugli obiettivi che l'azienda deve raggiungere in termini economici e competitivi;

35 In condizioni di stabilità strutturale della variabilità possono essere impiegati strumenti previsionali (matematici, statistici, di simulazione, ecc) di cui è possibile conoscere in anticipo il rischio di errore. In altri termini il rischio può essere predeterminato ed è definito dal livello di precisione a cui si decide di spingere l'analisi delle tendenze di cambiamento dell'ambiente.

Riportiamo qui il profilo della Scuola di strategia harvardiana sviluppato da Mintzberg in un recente articolo. Egli identifica (con intento polemico) sette premesse fondamentali che la caratterizzano e su queste fonda la sua critica. Nelle condizioni che stiamo descrivendo esse sembrano logiche e necessarie. Esse sono:

1. la formulazione della strategia deve avere le caratteristiche di un processo di riflessione ed elaborazione conscio e controllato;
2. la responsabilità del controllo e della razionalità è del capo azienda che è lo stratega;
3. il modello strategico deve essere semplice e pratico;
4. la strategia deve essere unica: la migliore è il risultato di un processo creativo;
5. le strategie emergono da un progetto completamente sviluppato;
6. le strategie dovranno essere esplicite, se possibile articolate, pur essendo mantenute semplici;
7. soltanto dopo che le strategie saranno state formulate, potrà essere avviata la fase di attuazione.

Mintzberg, 1990: 175-195.

- le strutture sono articolate su molti livelli gerarchici e le responsabilità sono spesso accentrate;
- la soluzione dei problemi è perseguita attraverso la loro scomposizione assegnando le diverse parti a strutture specializzate;
- si sviluppano sistemi per l'elaborazione delle informazioni "sintattiche"³⁶ riguardanti gli aspetti quantitativi dei fenomeni. Le aziende sviluppano complessi sistemi informativi che hanno l'obiettivo di ridurre la ridondanza informativa e rendere il processo informativo efficiente e veloce.

4.2. Archetipo della flessibilità

Quando la variabilità ambientale presenta delle discontinuità strutturali e soprattutto quando la frequenza del cambiamento non lascia il tempo all'azienda di adeguare le proprie strategie, l'archetipo dell'ottimizzazione non è più utilizzabile.

Lo stesso Andrews (1987)³⁷ scrive: "Quando la variabilità su quanto deve essere conosciuto non può essere ridotta, attraverso una strategia focalizzata, tanto da poter essere gestita da una sola persona e quando la gamma delle attività dell'azienda si amplia e copre molti settori e molte tecnologie, il problema di una formulazione coerente comincia a scappare di mano".

Il perseverare ad operare con modelli strategici ancorati a condizioni passate conduce l'azienda su un sentiero di crisi qualche volta fatale.

E' in questo contesto che si rileggono criticamente i principi progettuali tradizionali³⁸ e si sviluppano i modelli di strategia largamente prevalenti negli ultimi anni. Obiettivo cui si tende è di aumentare la capacità di adattamento dell'azienda all'ambiente e di far sì che la strategia sia in grado di evolvere con una velocità paragonabile al tasso di cambiamento ambientale.

³⁶ Shannon & Weaver, 1949 - La teoria che si riferisce alla creazione delle informazioni assume che ciascuna informazione ha un contenuto semantico e uno sintattico.

Il primo è relativo agli aspetti qualitativi, il secondo a quelli quantitativi.

Un esempio di informazione sintattica è una bolletta telefonica. Essa infatti è calcolata sulla durata e distanza delle comunicazioni e non sul contenuto delle conversazioni. Gli aspetti semantici dell'informazione sono relativi al contenuto.

³⁷ Andrews 1971: 182.

³⁸ Lo sforzo di revisione dei modelli tradizionali che si infrangono di fronte alla mutata situazione ambientale non esclude gli stessi "padri" del precedente "tipo ideale" di modello. Riportiamo qui quelle che Ansöff riporta come pietre miliari dell'evoluzione della scuola classica, tra le altre egli ricorda:

- il concetto di competenze distintive sostituisce quello di punti di forza e punti di debolezza (1978)
- si sviluppa l'ipotesi della risposta in tempo reale rispetto alla pianificazione strategica sistematica ("strong signal issue management"; "weak signal issue management"; "surprise management") (1980-1984)
- si sviluppano metodologie per la diagnosi strategica (1984)

Ansöff, 1991: 449-461

Per tutte, riportiamo qui la proposta metodologica di Quinn (1980)³⁹ non solo in quanto questo studioso fu tra i primi ad immaginare un diverso tipo ideale di modello, ma anche per la sua attualità. Quinn propose il modello "dell'incrementalismo logico" sulla base delle seguenti considerazioni:

"Le strategie più efficaci delle maggiori aziende tendono ad emergere passo passo attraverso un processo iterativo in cui i dirigenti dell'azienda immaginano il futuro, sperimentano e imparano da una serie di obiettivi (commitments) parziali (incrementali) piuttosto che attraverso la formulazione di strategie generali ... La strategia complessiva di queste aziende si articola nello sviluppo e nell'interrelazione di strategie di sottosistemi ... a causa del livello generale di incertezza nessun dirigente o gruppo di dirigenti è in grado di prevedere lo sviluppo dell'intero sistema e, ancor meno, le modalità di interazione necessarie a creare l'intero disegno strategico"

In questo tipo ideale di modelli per lo sviluppo della strategia l'enfasi maggiore viene posta sul *processo* attraverso il quale essa è generata. L'assetto strutturale dell'azienda verso il quale tendere prevede un ampio coinvolgimento anche ai livelli intermedi dei dirigenti nell'elaborazione del progetto strategico. Il collante per mantenere l'unità del sistema aziendale non è più il progetto strategico generale, ma il consenso sulle linee di sviluppo. La strategia cioè non si manifesta più attraverso un insieme organico di progetti ben definiti ma attraverso linee di sviluppo più generali che lasciano maggiore autonomia interpretativa ai dirigenti e che si concretizzano per approssimazioni successivi. La flessibilità strategica e la capacità di reagire ai cambiamenti dell'ambiente è ottenuta attraverso strategie che si sviluppano dal basso (bottom-up) e dalla diffusione della sperimentazione.

Schematicamente i modelli basati sull'adattamento e la flessibilità possono essere caratterizzati come segue:

- esiste un confine preciso tra l'azienda e l'ambiente ed è quest'ultimo che fa emergere (seleziona) le imprese capaci di assorbire la variabilità ambientale senza infrangersi;
- il criterio progettuale fondamentale è la flessibilità;
- la logica è di massimo adattamento all'ambiente attraverso sistemi di elaborazione delle informazioni capaci di selezionare quelle rilevanti;
- le logiche strategiche prevalenti sono guidate dall'obiettivo di continuità dello sviluppo;
- cresce l'importanza degli "stakeholders" sociali interni all'azienda rispetto agli stakeholders economici;
- l'enfasi maggiore della strategia è sui "processi" strategici;
- e strutture organizzative e decisionali si articolano e si caratterizzano per un maggiore livello di decentramento;

³⁹ Quinn, 1980 : 58 e segg.

- i problemi vengono risolti alla luce di paradigmi condivisi;
- si sviluppano significati condivisi da attribuire alle informazioni tesi a consolidare il valore della struttura delle conoscenze possedute (competenze distintive);
- si tende a ridurre l'ambiguità delle informazioni che pervengono dall'ambiente.

Rispetto alle nuove condizioni ambientali ed alla necessità di impostare un nuovo modello di relazione con l'ambiente esterno si evidenzia un diverso "livello" di elaborazione della strategia. Diventano prioritari il disegno della struttura organizzativa e il processo con cui la strategia si sviluppa, mentre minore enfasi è posta sulla definizione del contenuto che assume specificità contingente relativamente alla singola azienda per cui deve essere elaborata.

Prima di esaminare i tipi ideali di strategia riscontrabili nei casi di limitata dipendenza dall'ambiente esterno è necessaria qualche considerazione con riferimento ad alcuni contributi teorici che forniscono una chiave interpretativa importante.

Selznick (1957)⁴⁰ suggerisce che l'obiettivo prioritario delle imprese è di trovare protezione dall'ambiente ostile cercando di creare le proprie competenze distintive. Rhenman (1973 op. cit.)⁴¹ sostiene che le aziende devono dominare il proprio ambiente per poterne governare lo sviluppo. Egli osserva infatti che le imprese che hanno basato le proprie strategie di lungo termine soltanto sulle loro capacità di previsione, hanno - tutte - dovuto affrontare seri problemi. Vicari (1992 op.cit.) e in parte Weick (1988) e Sinatra (1989)⁴², più recentemente, sostengono che "l'azienda seleziona gli stimoli ambientali rilevanti e determina i propri cambiamenti finalizzati al mantenimento dell'organizzazione. Detto in altri termini, non è l'ambiente cui l'azienda risponde, ma è esattamente il contrario, è l'impresa che determina quale è l'ambiente in cui opera".

Nei casi di limitata dipendenza o relativa indipendenza dell'azienda dall'ambiente esterno si delineano due tipi di modello strategico animate da logiche opposte tra loro, l'uno orientato ad ottenere stabilità e relativa indipendenza dall'ambiente esterno attraverso il controllo diretto delle modalità competitive (controllo delle regole del gioco)⁴³, l'altro teso ad ottenere stabilità aumentando il differenziale competitivo attraverso l'innovazione.

4.3. Archetipo della collusione

Il percorso di istituzionalizzazione più comunemente perseguito dalle imprese cresciute in una logica di ottimizzazione è certamente riferibile a questa tipologia generale. Permangono infatti alcuni tratti del modello originario.

Con la crescita dimensionale l'azienda acquista potere nei confronti dei concorrenti, si consolidano gli obiettivi strategici di crescita funzionali al raggiungimento della dominanza competitiva. Con l'aumento dimensionale però diventano strategicamente

⁴⁰ Selznick, 1957

⁴¹ Rhenman, 1973

⁴² Weick, 1988 ; Vicari,1991; Sinatra, 1989: 78 e segg.

⁴³ Sinatra, 1989: 78 e segg.

rilevanti le componenti non competitive dell'ambiente esterno e conseguentemente si sviluppano, accanto a quelli competitivi, obiettivi riferiti al ruolo dell'azienda nel sistema sociale ed economico più ampio. L'estensione della logica dell'ottimizzazione, pur in presenza del maggior peso dell'azienda sul piano sociale, orienta quest'ultima verso una strategia di mantenimento dello status quo.

La modalità più comune con la quale si manifestano questi obiettivi può essere sintetizzata nello sviluppo e nel consolidamento di regole del gioco il cui obiettivo fondamentale è il mantenimento dell'assetto attuale.

Il raggiungimento di una relativa indipendenza dall'ambiente esterno attraverso il sentiero del controllo diretto della variabilità presenta numerosi vantaggi sul piano operativo/gestionale, poiché: garantisce continuità rispetto ai modelli basati sull'ottimizzazione in quanto consolida la stabilità nell'assetto del settore. L'operare in condizioni di relativa certezza consente inoltre di semplificare strutture e sistemi gestionali riducendo i costi. In generale consente di raggiungere risultati economici molto soddisfacenti in quanto le regole del gioco sono disegnate in funzione della propria struttura, (es. monopoli e oligopoli).

Sul piano strategico invece il controllo della variabilità aumenta notevolmente la vulnerabilità dell'azienda di fronte a possibili cambiamenti repentini dell'assetto di stabilità (es. deregulation). In questi casi le strutture aziendali, caratterizzate da elevate rigidità, rischiano di infrangersi di fronte al cambiamento.

In questo tipo di modelli l'enfasi maggiore viene posta sulla formazione e sulla gestione delle coalizioni competitive e politiche. La morfologia e le modalità di gestione dell'azienda sono ispirate a modelli burocratici formali. L'obiettivo fondamentale è il consolidamento della posizione di potere dell'azienda sia nel contesto competitivo che in quello istituzionale. I modelli strategici di riferimento, sovraordinati rispetto a quelli competitivi, sono modelli di gestione politica.

Sinteticamente i modelli tesi al consolidamento e all'organizzazione della competizione possono essere caratterizzati come segue:

- il confine tra azienda e ambiente tende ad essere meno chiaro, almeno rispetto ad alcune componenti rilevanti per il mantenimento dell'equilibrio attuale. Si tende a ridurre e a controllare la variabilità ambientale attraverso "l'organizzazione" dell'ambiente;
- le logiche strategiche sono ispirate alla massimizzazione dei risultati economici e alla difesa dello status quo. Coesistono obiettivi di risultato sociale quando sono funzionali al consolidamento;
- si tende ad ignorare o a minimizzare il peso degli stakeholders non economici e non rilevanti per il mantenimento dell'equilibrio attuale;
- l'enfasi della strategia è sui contenuti;

- le strutture sono gerarchiche;
- le modalità di soluzione dei problemi e di gestione delle informazioni è analoga a quelle presenti nei modelli tesi all'ottimizzazione. Maggiore enfasi viene qui attribuita al controllo delle informazioni.

4.4 Archetipo dell'innovazione

Sentieri di indipendenza opposti a quelli descritti al punto precedente sono stati sviluppati perseguendo l'obiettivo di emancipazione attraverso l'istituzionalizzazione dei processi di innovazione. L'obiettivo fondamentale non è più quindi controllare/regolare la variabilità presente nell'ambiente ma determinarne lo sviluppo, presentando sistematicamente comportamenti strategici innovativi generati dalla capacità di autorinnovamento. Innovazioni che si manifestano in nuovi prodotti, nuove prestazioni, nuove interpretazioni delle dimensioni rilevanti da considerare nel disegno strategico.

La differenza rispetto agli altri archetipi strategici è profonda. Negli altri archetipi l'ipotesi progettuale è che l'azienda debba modellarsi in funzione della variabilità ambientale, almeno per quanto riguarda la variabilità rilevante.⁴⁴ I modelli strategici basati sulla capacità di autorinnovamento dell'azienda ipotizzano invece che le aziende non debbano soltanto elaborare le informazioni che provengono dall'ambiente ma possano altresì creare nuove informazioni attraverso un processo di elaborazione creativa.

"Il sistema (aziendale) in costante metabolismo con il suo ambiente, rimuove se stesso continuamente. Un'organizzazione vivente può essere vista come un sistema che procede in uno stato di equilibrio sistemico con l'ambiente e si autorganizza".⁴⁵

"Creare informazioni, in questo contesto, è sinonimo di creazione di significati. Ciò a sua volta significa creare nuove prospettive e nuovi punti di vista attraverso un'organizzazione e un'interpretazione diversa delle informazioni. Il processo più tipico di creazione di informazioni è lo sviluppo di nuove strategie o nuovi prodotti." (Nonaka 1988)⁴⁶.

Sinteticamente i modelli tesi all'innovazione e basati sullo sviluppo delle conoscenze e sull'apprendimento, possono essere caratterizzati come segue:

⁴⁴ I teorici che accolgono la teoria della contingenza hanno sviluppato il concetto dell'adattamento multiplo. In queste condizioni strategia, struttura, sistemi, processi e risorse sono definite in modo da essere coerenti con il livello di incertezza dell'ambiente. Si accetta cioè l'ipotesi che tanto più un'azienda ha creato un sistema di coerenza articolato a diversi livelli che coinvolga l'ambiente esterno, la struttura organizzativa, gli attributi degli individui e i processi organizzativi, tanto più sarà funzionale.

⁴⁵ Shimizu, 1988

⁴⁶ Nonaka, J., (1988), op. cit.

- non esiste un confine preciso tra azienda e ambiente, con esso si ricercano relazioni di compatibilità. I confini tra azienda e ambiente vengono continuamente ridefiniti. L'ambiente in un certo senso viene interiorizzato dall'azienda e si sviluppa una relazione attraverso un intenso processo interattivo di interdipendenza;
- si tende ad introdurre variabilità nell'ambiente attraverso la creazione di conoscenza e di innovazione;
- le logiche strategiche sono orientate alla creazione di energia per l'innovazione e alla costruzione di sistemi capaci di rinnovarsi continuamente;
- si allargano e si articolano gli obiettivi strategici verso un maggior numero di componenti interne ed esterne all'impresa;
- la struttura si articola, parallelamente alla complessità che si accetta a livello strategico, i problemi vengono risolti ma anche creati. Il principio progettuale fondamentale dell'organizzazione è di garantire il livello di accessibilità alle informazioni (requisite accessibility) (Numagami, Ohta, Nonaka, 1993)⁴⁷ e di stimolare la cooperazione dinamica fra unità;
- sono sviluppati sistemi e strutture per la gestione delle informazioni sia sul piano "sintattico" che "semantico", cioè sia sul piano quantitativo che qualitativo;
- le strutture e i processi di gestione sono ispirati alla creazione di "caos": libertà, fluttuazione, ridondanza, ambiguità, incertezza;
- le conoscenze "tacite" vengono trasformate in conoscenze "esplicite" e diffuse. (Polanyi 1966)⁴⁸;
- si opera contemporaneamente nuova riduzione dell'ambiguità e valorizzazione dell'ambiguità delle informazioni che provengono dall'ambiente.

⁴⁷ Numagami, Ohta, & Nonaka, 1993

⁴⁸ Polanyi, 1966

Polanyi distingue due tipi di conoscenze, quelle "tacite" e quelle "esplicite". Egli parte dall'assunto che "conosciamo più di quanto sappiamo dire". In base a ciò quanto può essere espresso con le parole e con i numeri rappresenta soltanto la parte emersa dell'"iceberg" dell'intero corpo di conoscenza posseduta. Le conoscenze "esplicite" e codificate possono essere trasmesse con linguaggi formali. Le conoscenze "tacite" sono fortemente legate all'individuo che le possiede e sono difficili da formalizzare e da comunicare. Le conoscenze "tacite" sono fortemente legate all'azione, al coinvolgimento in uno specifico contesto.

5. Le differenze tra gli archetipi strategici e la necessità di stabilità

I quattro archetipi riportati schematicamente nelle pagine precedenti presentano, come si diceva, profonde differenze sia nella loro morfologia, sia nella modalità di relazione fra l'azienda e il suo ambiente sia nelle modalità di gestione, di elaborazione delle informazioni e di sviluppo delle conoscenze, come riassunto nella *tavola 1*.

Anche una presentazione sommaria delle differenze tra gli archetipi strategici come quella riassunta nella *tavola 1*, mette in evidenza la molteplicità degli elementi che compongono ciascun archetipo, in altri termini la complessità dell'architettura consente di intravedere la necessità di una stretta coerenza tra i diversi elementi.

La complessità di ciascun archetipo richiede per ciò un lungo periodo di tempo per il suo sviluppo e, in questo periodo, costanza di indirizzo strategico.

	Archetipo della ottimizzazione	Archetipo della collusione	Archetipo della flessibilità	Archetipo della innovazione
Azienda e ambiente	Esiste un confine preciso. Controllo degli effetti della variabilità.	Esiste un confine preciso. Controllo e riduzione della variabilità.	Esiste un con-fine preciso. Ricerca del massimo adattamento.	Il confine tra ambiente e azienda è continuamente ridefinito. Si introduce variabilità.
Criterio progettuale delle strategie	Ottimizzazione.	Massimizzazione dei risultati economici e difesa della stabilità.	Flessibilità.	Massimizzazione della produzione di innovazioni.
Focalizzazione delle strategie su	Contenuti.	Contenuti	Continuità sviluppo.	Apprendimento e sviluppo conoscenze
Strutture organizzative	Gerarchiche accentrate.	Gerarchiche accentrate.	Gerarchiche decentrate.	Complesse, articolate a rete.
Logiche organizzative	Divisione del lavoro.	Divisione del lavoro.	Paradigmi condivisi	Cooperazione dinamica
Gestione delle informazioni e delle conoscenze	Efficienza di gestione delle informazioni quantitative (sintattiche) Riduzione della ridondanza.	Gestione efficiente delle informazioni quantitative verso l'interno e controllo delle informazioni verso l'esterno.	Interpretazione dell'ambiente nell'ottica delle competenze. Consolidamento del patrimonio conoscitivo.	Creazione di caos.

Tavola 1. Confronto tra i tipi ideali di modello strategico

L'archetipo strategico che caratterizza ciascuna azienda, inoltre, in quanto fondato su elementi che determinano l'identità dell'azienda, la visione di lungo periodo che anima ed indirizza la strategia, le competenze distintive fondamentali possedute che rendono possibile la realizzazione del disegno strategico, le risorse e le strutture che possiede l'azienda e la leadership che la caratterizza, è necessariamente unico e informa l'intera azienda.

Ottimizzazione, consolidamento e istituzionalizzazione, adattamento-flessibilità e innovazione sembrano i veri "a priori" della strategia⁴⁹. Essi sono cioè i messaggi informativi di base che influenzano lo sviluppo della strategia dell'azienda per lunghi periodi di tempo. Prendere a riferimento criteri diversi implica intraprendere sentieri di sviluppo diversi. Per essere percorsi essi richiedono stabilità di indirizzo.

La nostra ipotesi è in altri termini che al massimo livello della strategia non sia ammissibile la compresenza di archetipi strategici diversi.

Anche la realtà empirica dimostra infatti in numerosi casi che quando ciò avviene l'azienda o subisce lunghi periodi di elevata competitività interna che la indirizzano spesso verso la diminuzione di valore o si spacca nelle singole componenti che la animano.

Ciò è largamente dimostrato nell'empiria con riferimento ad esempio al fallimento quasi sistematico delle strategie di diversificazione delle imprese monopolistiche. Dove si è consolidato per anni l'archetipo collusivo è molto difficile innestare archetipi diversi che prevedano relazioni profondamente diverse con l'ambiente esterno e con il mercato.

Le considerazioni appena svolte non sono irrilevanti nella progettazione di una strategia di diversificazione, in quanto può facilmente accadere che la linea di diversificazione scelta sia auspicabile a livello delle strategie competitive, ma incoerente a livello di strategia generale dell'azienda in quanto presuppone l'ingresso in settori caratterizzati da una diversa variabilità che richiedono un atteggiamento strategico diverso da quello maturato nel tempo dall'azienda.

La lettura che proponiamo dal processo di diversificazione, ben lungi dal negare il valore degli indirizzi e dei contributi che abbiamo ricordato all'inizio di questo lavoro, è aggiuntiva.

La nostra ipotesi è che il processo di diversificazione, come qualsiasi scelta di ingresso in un nuovo settore, deve essere letta non solo in relazione alle valenze economiche e competitive ma, prima di ogni altra, rispetto alle logiche di base che sono richieste per poter operare nel nuovo settore.

Come nei processi di fusione ed organizzazione⁵⁰, è possibile valutare a priori la probabilità di successo del progetto di diversificazione in relazione alla omogeneità/eterogeneità della strategia richiesta per il nuovo ingresso rispetto a quella caratterizzata dall'azienda, come elemento di valutazione aggiuntivo alle valutazioni economiche e competitive.

⁴⁹ Ottimizzazione, consolidamento e istituzionalizzazione, adattamento-flessibilità e innovazione, possono essere assimilati alla "non funzione del gruppo di cambiamenti parametrici" del sistema cibernetic. Ashby & Ross, 1971

⁵⁰ A.Sinatra: La valutazione delle probabilità di successo nei processi di fusione e acquisizione

6. Considerazioni conclusive

Gli studi svolti per quasi mezzo secolo sulle strategie di diversificazione mettono in rilievo l'importanza di questa strategia e forniscono una serie di contributi importanti per sviluppare con successo questi processi.

Visti in una prospettiva storica essi presentano dimensioni critiche diverse che via via articolano il paradigma necessario per valutare i risultati e per progettare le strategie.

Le prime ricerche mettono in rilievo l'importanza di forti legami tra le attività e la condivisione tra le diverse aree d'affari di risorse chiave, come elementi che determinano i risultati dei processi di diversificazione. Tanto più forti sono i legami tra attività e più numerose le risorse chiave condivise, tanto migliori sono i risultati.

Successivamente altri studi hanno messo in evidenza l'importanza delle modalità di gestione del processo di diversificazione con riferimento alle strutture organizzative, ai processi interni ed ai sistemi operativi.

Più recentemente è stata evidenziata l'importanza di dimensioni diverse afferenti più alla qualità della gestione strategica che alle caratteristiche specifiche dei singoli "business".

Sul piano cognitivo è stata evidenziata l'importanza delle chiavi di lettura che il management impiega per concettualizzare il business (dominant general management logic).

Con riferimento alle risorse possedute dall'impresa si è verificata l'influenza positiva sui risultati che deriva dal possedere una base comune di risorse e competenze insieme alla capacità di gestire sinergie.

Noi abbiamo cercato di dimostrare che la coerenza, tra le scelte strategiche attuate e le caratteristiche dell'ambiente e dell'impresa, è anch'essa una determinante fondamentale per il successo.

Come è illustrato, sia pur schematicamente, nel *paragrafo 4* gli archetipi strategici sottendono molti degli elementi identificati negli studi sulla diversificazione come determinanti dei risultati dei processi di diversificazione.

Riteniamo perciò che possano essere identificate quattro aree di risultati probabili in relazione, alla possibilità di adottare un unico archetipo strategico coerente ai business esistenti ed al nuovo business e, riprendendo gli insegnamenti dei contributi precedenti, alle intenzioni di integrazione dei nuovi business nella realtà attuale.

Infatti la necessaria coesistenza di archetipi strategici diversi comporta un elevato rischio di fallimento del processo di diversificazione derivante dalla compresenza di logiche profondamente diverse nel management, soprattutto quando si desidera perseguire una strategia di stretta integrazione tra i diversi business.

La possibilità di impiegare un unico archetipo strategico invece è elemento di forte coerenza che rende possibile lo sviluppo di sinergie e facilita le strategie di integrazione. Comunque, ciò consente lo sviluppo di ciascun dei business in logica coerente alle loro caratteristiche.



Fig. 2: le quattro aree di risultato dei processi di diversificazione

Si evidenziano così quattro aree di risultato diverse :

- Una prima area (I) caratterizzata dall'unicità dell'archetipo strategico, coerente sia ai business originari sia a quelli nei quali si intende diversificare e da una strategia di diversificazione tendente ad una forte integrazione tra i business. Questa sembra essere la via maestra per ottenere i migliori risultati assumendo il livello minore di rischio.
In queste situazioni non si provocano disturbi all'assetto organizzativo e gestionale dell'impresa, si può godere della coerenza delle linee di sviluppo dei diversi business sintetizzata in una visione che le comprende e si può contare su un nucleo di competenze distintive fondamentali per tutti i business in cui opera l'azienda. Ciò facilita l'utilizzazione delle sinergie che si presentano e genera risultati maggiori della pura somma tra i diversi business.
- Quando la diversificazione avviene in un business difficilmente integrabile con quelli esistenti oppure quando non esiste una strategia esplicita di integrazione tra i business, cioè un disegno industriale, ma si può operare nell'ambito dello stesso paradigma strategico generale (area II), la giustificazione del processo di diversificazione può essere trovata nell'insieme delle strategie di portafoglio classiche.
Si può infatti assumere un basso livello del rischio di fallimento del processo di diversificazione in quanto le linee di fondo dei diversi business rispondono a logiche coerenti comuni; i risultati industriali non saranno maggiori della somma dei risultati dei diversi business dal punto di vista economico data l'assenza di sinergie, mentre potranno essere ottenuti altri risultati strategici importanti meno direttamente quantificabili. Solo a titolo di esempio potrebbero essere perseguite strategie di deterrente, strategia di presidio di aree

di business contigue, strategie di completamento di offerte oppure strategie finanziarie.

- Il terzo settore evidenzia i processi di diversificazione realizzati con un'ottica esclusivamente finanziaria.
In questi casi l'intervento della Holding nella gestione è sostanzialmente assente e quindi valgono tutte le note considerazioni, in tema di sviluppo delle aziende in logica finanziaria.
Non essendo perseguita alcuna strategia comune, a patto che ciascun business nel quale l'azienda si diversifica venga lasciato immutato nella gestione, non si osservano rischi particolari sul piano della coesistenza con gli altri.
- Infine il quarto settore evidenzia l'area di maggiore criticità per i processi di diversificazione per questi casi le pressioni per l'integrazione e la ricerca di sinergie tra i business e la necessità di adottare strategie di sistema diverse, costituisce un detonatore per la crescita di conflitti interni alla struttura, genera incoerenze nelle strategie di business, crea ansia e frustrazione nel management che generalmente si concludono in un fallimento dell'intero processo.

Alla luce dell'analisi che abbiamo proposto emergono alcune indicazioni per l'impostazione e per la gestione dei processi di diversificazione, sottolineando le profonde differenze tra processi nei quali si può contare sulla omogeneità del modello strategico di base rispetto a quelli in cui devono coesistere modelli diversi.

In particolare si mette in evidenza come in quest'ultimo caso non siano perseguibili disegni di integrazione che potrebbero costituire dei veri detonatori di crisi pericolose.

L'architettura strategica di un'azienda diversificata può assumere perciò anche forme articolate a patto che sia esplicito il modello di integrazione perseguita.

La linea progettuale maestra ci sembra quella di garantire l'unicità dell'archetipo strategico scegliendo conseguentemente i sentieri di diversificazione.

BIBLIOGRAFIA

- Abel, D.,F., (1980), "Defining the business", Prentice Hall – Trad.it "Business e scelte aziendali" IPSOA, 1986
- Andrews K.R. 1971, (seconda edizione 1980, terza edizione 1987) "The concept of corporate strategy",
Irwin, Homewood, IL
- Ansöff H.I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 ,449-461
- Ansoff, H. I. (1957) Strategies for diversification. *Harvard Business Review* 35, 5: 113-124.
- Ansoff, H. I. (1958) A model for diversification. *Management Science* 4: 392-414.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.,I., (1991), "Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of Strategic Management'". *Strategic Management Journal*, Vol. XII, 449-461.
- Ashby, W., Ross (1971) "Introduzione alla cibernetica", trad. vt. M., Nasti, Einaudi, Torino - (Ediz. originale Ashby, W., Ross, (1954) "Design for a Brain", John Wiley & Sons, Inc., New York).
- Barney, J. B. (1986) Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science* 42: 1231-1241.
- Bettis, R. A. & W. K. Hall (1981) Strategic portfolio management in the multi-business firm. *California Management Review* 14, 1: 23-38.
- Bettis, R. A. & W. K. Hall (1982) Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *Academy of Management Journal* 25: 254-264.
- Bettis, R. A. (1981) Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal* 2, 3: 379-393.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Christensen, H. K. & C. A. Montgomery (1981) Corporate economic performance: Diversification strategy vs. market structure. *Strategic Management Journal* 2: 327-343.
- Coda V., 1989 "L'orientamento strategico di fondo dell'impresa", UTET, Torino
- Collis, D. J. & C. A. Montgomery (1997) *Corporate strategy. Resources and the scope of the firm*. New York: McGraw-Hill.
- Datta, D. K., N. Rajagopalan & A. M. A. Rasheed (1991) Diversification and performance: Critical review and future directions. *Journal of Management Studies* 28, 5: 529-558.
- Demattè, C., et altri (1993), "Working paper SDA Bocconi"
- Gort, M. (1962) *Diversification and integration in American industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Grant, R. M. (1988) On dominant logic, relatedness, and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal* 9: 639-642.
- Grant, R. M., A. P. Jammine & H. Thomas (1988) Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984. *Academy of Management Journal* 31: 771-801.
- Haspeslagh, P. (1982) Portfolio planning: Uses and limits. *Harvard Business Review* 60, 1: 58-73.

- Hill, C. W. L. & R. E. Hoskisson (1987) Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review* 12: 331-341.
- Hitt, M. A. & R. D. Ireland (1985) Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal* 6: 273-293.
- Hitt, M. A. & R. D. Ireland (1986) Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy corporate structure and performance. *Journal of Management Studies* 23: 401-416.
- Hoskisson, R. E. & M. A. Hitt (1990) Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management* 16: 461-509.
- Hoskisson, R. E. (1987) Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal* 30: 625-644.
- Jones, G. R. & C. W. R. Hill (1988) Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal* 9: 159-172.
- Jose, M. L., L. M. Nichols & J. L. Stevens (1986) Contributions of diversification, promotion and R&D to the value of multiproduct firms: A Tobin's q approach. *Financial Management, Winter*: 33-81.
- Kazanjian, R. K. & R. Drazin (1987) Implementing internal diversification: Contingency factors for organization design choices. *Academy of Management Review* 12: 342-354.
- Kerr, J. & J. W. Slocum (1988) Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive* 1: 99-107.
- Lauenstein, M. C. (1985) Diversification: The hidden explanation of success. *Sloan Management Review* 26, 3: 49-55.
- Lecraw, D. J. (1984) Diversification strategy performance. *Journal of Industrial Economics*, December: 179-198.
- Leontiades, M. & A. Tezel (1981) Some connections between corporate-level planning and diversity. *Strategic Management Journal* 2: 413-418.
- Luffiman, G. A. & R. Reed (1984) *The strategy and performance of British industry*. London: Macmillan.
- Markides, C. C. (1995) *Diversification, refocusing and economic performance*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Michel, A. & I. Shaked (1984) Does business diversification affect performance? *Financial Management* 13, 4: 18-24.
- Mintzberg H., 1990, "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, 11 (3), pp. 175-195
- Mintzberg, H., 1987, "Crafting Strategies", *Harvard Business Review*, n. 4
- Mintzberg, H., and J. Waters (1985), "Of strategies, deliberate and emergent" - *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272.
- Montgomery, C. A. (1994) Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, Summer: 163-178.
- Normann R. (1974), "Management for growth", John Wiley and Sons, Chicester
- Numagami, T., Ohta, T., e I. Nonaka, (1993) "Self-renewal of corporate organizations: equilibrium, self-sustaining, and self-renewing models", *Emerging organizations forms and management practices: Learning from U.S. and Japan*. May 20-22, Kobe, Japan.
- Paine, "In One Man's life", p. 166; Theodore Newton Vail, "Views of Public questions: a Collection of Progress and Addresses (pubblicazione privata 1917), p. 24 del bilancio del 1910;

- Panzar, J. C. & R. D. Willig (1981) Economies of scope. *American Economic Review* 71: 268-272.
- Polanyi, M., 1966, "The tacit dimension", Routledge & Kegan Paul, London.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.,E., (1980) "Corporate Strategies – Techniques for analysing industries and competitors" – the Free Press, New York. Trad.it.: "La strategia competitiva – Analisi per le decisioni" Edizioni della Tipografia dei Compositori, 1982
- Porter, M.,E., (1985), "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance", Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. & R. A. Bettis (1986) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* 7: 485-501.
- Quinn J.B. (1980) "Strategies for change. Logical incrementalism", Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois (pag. 58 e segg.)
- Quinn, J., B., (1978), "Strategic change, logical incrementalism", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-21. Quinn, J., B., (1980) op. cit.
- Ramanujam, V. & P. Varadarajan (1989) Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal* 10, 6: 523-551.
- Reed, R. & M. Reed (1989) CEO experience and diversification strategy fit. *Journal of management studies* 26: 251-270.
- Rhenman E., 1973 "Organization theory for long-range planning", John Wiley & Sons, London, New York, Sydney, Toronto
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rumelt, R. P. (1982) Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal* 3, 3: 359-369.
- Salter, M. S. & W. S. Weinhold (1979) *Diversification through acquisition*. New York: Free Press.
- Selznick P. (1957) "Leadership in Administration", Row, Peterson, Evanston, Illinois
- Shannon, C.E. and W. Weaver , (1949) "The mathematical theory of Communication" Urbana: University of Illinois press.
- Shimitzu, H, "Rethinking about life" (Tokio: Chou Kouzon . Sta in Nonaka, I., (1988) "Creating organizational order out of Chaos: self-renewal in Japanese Firms". *California Management Review*; Vol. 30, n° 3.
- Shleifer, A. & R. W. Vishny (1990) The takeover wave of the 1980s. *Science* 249, 17: 745-749.
- Sinatra A. (1989) "Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione e strategie di consolidamento" UTET, Torino
- Song, J. H. (1982) Diversification strategies and the experiences of top executives in large firms. *Strategic Management Journal* 3: 377-380.
- Varadarajan, P. R. & V. Ramanujam (1987) Diversification and performance: A reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms. *Academy of Management Journal* 30: 380-393.
- Vicari S. (1991) "L'impresa vivente. Itinerario di una diversa concezione", Etas Libri, Milano

- Vicari S., 1991 "L'impresa vivente". Per una trattazione più approfondita sul concetto di sistema e sulle possibili configurazioni che può assumere il sistema aziendale vedi pp. 157 e segg.
- Weick K.E. (1988) "Processi di attivazione nelle organizzazioni" in Zan S. (a cura di), Logiche di azione organizzativa, Il Mulino, Bologna (ediz. originale 1977)
- Williams, J. R., B. L. Paez & L. Sanders (1988) Conglomerates revisited. *Strategic Management Journal* 9, 5: 403-414.
- Yavitz, B. & W. H. Newman (1982) What the corporation should provide its business units. *Journal of Business Strategy* 2: 14-19.