

Prefazione

La relazione tra strategia e performance è un tema molto affascinante e ricco di implicazioni, che può essere affrontato da molteplici angolazioni scientifiche.

Una analisi approfondita della più recente letteratura internazionale¹ evidenzia una copiosa produzione di studi che, innestandosi in differenti filoni teorici, indagano tale relazione declinando il concetto di strategia e di performance nelle più svariate prospettive. Il quadro che emerge è molto ricco, articolato, caratterizzato da contributi di elevata specializzazione ma limitata visione unitaria.

Il presente lavoro nasce con l'obiettivo di recuperare quanto più possibile un approccio sistemico ed integrato alla gestione d'impresa, collegando nella prospettiva dell'analisi strategica questi due termini fondamentali, strategia e performance, che sono alla base del successo (o dell'insuccesso) aziendale.

La dottrina più autorevole ha da sempre riconosciuto nel carattere di unitarietà il presupposto fondamentale per lo studio della strategia². Anche recentemente, con riferimento alle tematiche di pianificazione e controllo delle performance, è stata evidenziata la necessità di ritornare ad un "approccio integrato di analisi (...) come risposta alle richieste del mondo accademico e degli operatori professionali (...) coniugando le conoscenze affermate a livello internazionale con i valori di fondo del pensiero economico-aziendale italiano"³.

¹ N.G. CASTELLANO, K. CORSI, M. BARTOLINI, F. BERNINI, A. CARDONI, G. COLLER, V. FASONE, L. FORNACIARI, *A data-driven analysis of the current debate on the linkages between performance and strategy studies*, in "Innovations in corporate governance and performance management", Sidrea International Workshop, Roma, 21-22 aprile 2016.

² "Nell'affrontare la problematica di strategia, ciò che più conta è (...) la capacità di inquadrare e collocare qualsiasi problema e manifestazione di vita dell'impresa in una visione e comprensione unitaria del fenomeno aziendale nel contesto ambientale in cui si svolge". V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, p. IX.

³ L. MARCHI, *Nuove prospettive di ricerca sulle tematiche di Management Control*, in *Management Control*, Franco Angeli, Milano, n. 3, 2015.

Il lavoro, ispirandosi a tali principi, propone una metodologia di studio che fa perno sulla necessità di integrare costantemente, in una logica di approfondimenti successivi, gli elementi che perimetrano il successo aziendale (le prospettive di fondo e gli obiettivi aziendali, l'ambiente esterno, interno e le performance) rispettando le prerogative e le specificità tecniche delle due dimensioni fondamentali coinvolte nell'analisi: qualitativa e quantitativa. In forza della loro complementarietà, tali dimensioni devono poter dialogare tra loro rinunciando, se necessario, alle sofisticazioni concettuali e tecniche, apprezzabili negli approcci specialistici, ma non adatte per una lettura integrata.

Per tali motivazioni, lo studio intende approfondire le logiche e gli strumenti necessari per analizzare la strategia e le performance nel sistema d'impresa cercando un punto di sintesi espositivo ed interpretativo tra la dimensione qualitativa e quantitativa, al fine di dimostrare che:

– nel concetto stesso di strategia come ricerca di un equilibrio generale tra vari ambiti (impresa e ambiente; differenti aree e processi aziendali; strategia e performance) è insita la necessità di fare collegamenti, di avere una visione di insieme che vada ben oltre gli aspetti tecnici che possono caratterizzare ciascun ambito;

– privilegiare i collegamenti e renderli interpretabili per tutte le imprese, a prescindere dalla loro dimensione, complessità e settore di operatività, consente di accrescere la cultura aziendale verso una maggiore sensibilizzazione alla gestione strategica, superando così un dualismo tra piccole e grandi imprese che vede, le prime, ancorate a modelli interpretativi della gestione spesso elementari e le seconde, adottare strumenti sofisticati senza apprezzarne fino in fondo i collegamenti sottostanti;

– il bilancio di esercizio, a cui si farà ampio riferimento nell'illustrare i principi e i criteri di misurazione delle performance, rimane uno strumento insostituibile per configurare la dimensione quantitativa dell'analisi strategica. Pur consapevole dei limiti alla capacità informativa che affliggono qualsiasi documento contabile, i soli schemi di stato patrimoniale e conto economico, letti con le idonee logiche interpretative, rappresentano supporti fondamentali per la comprensione della strategia in ottica integrata. Pensare al fatto che tutte le aziende redigono correntemente un bilancio di esercizio, ma solo poche (le più grandi, nei contesti complessi, o le PMI con cultura aziendale particolarmente evoluta) riescono ad utilizzare tale strumento con l'adeguata sensibilità strategica, rende evidente il gap culturale che esiste ancora nell'analisi della gestione aziendale e dei suoi risultati.

Nel proporre un approccio integrato, si è consapevoli di essere stati preceduti da rilevanti contributi provenienti dalla dottrina italiana, storicamente radicata nella visione sistemica. Già a partire dagli anni novanta, infatti, è stato inaugurato un proficuo filone di letteratura che ha rielaborato i concetti della strategia sviluppati per lo più in ambito anglosassone, utilizzando l'approccio sistemico e la strumentazione del bilancio per analizzare la strategia e le performance⁴. Tale tradizione si è rinnovata anche più recentemente, con importanti studi che hanno proposto metodologie di analisi sia sul fronte dell'attività strategica⁵ che su quello delle performance⁶.

Il presente lavoro aspira a posizionarsi nello stesso filone, nel tentativo di rendere ancora più visibili i collegamenti interpretativi tra strategia e performance e integrare la strumentazione dell'analisi strategica e di bilancio proposta dalla precedente letteratura. Tutto ciò, auspicandosi di fornire un ulteriore riferimento utile a tutti coloro che, per motivi scientifici o professionali, sono impegnati ad affrontare le problematiche dell'analisi strategica, contribuendo così allo sviluppo del circolo "business-academy consulting"; circolo virtuoso di contaminazione tra operatività di impresa, attività accademica e interventi di consulenza che, in base ad autorevoli ricerche storiche⁷, ha consentito la maturazione teorica del controllo di gestione e delle materie aziendalistiche e che, a ben riflettere, è costantemente rintracciabile nelle principali evoluzioni degli studi di strategia.

Le struttura del lavoro riflette le scelte metodologiche sopra descritte.

Il primo capitolo fornisce la cornice generale, tracciando i profili evolutivi della letteratura italiana ed internazionale in tema di strate-

⁴ Si possono citare, tra gli altri, i seguenti lavori: G. INVERNIZZI, M. MOLTENI, *I bilanci preventivi nella formazione delle strategie di impresa*, Etas Libri, Milano, 1991; G. INVERNIZZI, M. MOLTENI, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*, Etas Libri, Milano, 1992; G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992; G. DONNA, *La valutazione economica delle strategie di impresa*, Giuffrè, Milano, 1992; A. PAOLINI, *Il controllo strategico. Uno schema di analisi*, Giuffrè, Milano, 1993.

⁵ S. BIANCHI MARTINI, *Introduzione all'analisi strategica*, Giappichelli, Torino, 2009.

⁶ L. MARCHI, A. PAOLINI, A. QUAGLI, *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, Giappichelli, Torino, 2003.

⁷ M. BERGAMIN BARBATO, *Genesi e sviluppo del controllo di gestione nella cultura aziendale e professionale*, in *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. III, n. 2, 2003.

gia, presentando le principali concezioni emerse in merito al contenuto e al processo di formulazione della stessa e soffermandosi sul ruolo dell'analisi strategica.

Il secondo capitolo si concentra sulle logiche e sugli strumenti proposti nel tempo per affrontare la dimensione qualitativa della strategia, riferiti alle prospettive di fondo, agli obiettivi aziendali e ai procedimenti analitici per indagare le caratteristiche fondamentali dell'ambiente esterno ed interno.

Il terzo capitolo si cala nella dimensione quantitativa e, dopo avere illustrato le varie tipologie di performance collegabili con la strategia, adotta il bilancio di esercizio come strumento fondamentale per leggere le dinamiche economico-finanziarie, misurare la performance operativa, l'equilibrio finanziario e valutare la capacità dell'azienda di creare valore economico.

In tutto il percorso si è cercato di non trascurare la "profondità" del problema strategico che, come autorevolmente sottolineato in più occasioni nei lavori citati, deve costituire "l'anello di congiunzione tra il passato e il futuro dell'impresa": i giudizi espressi sui risultati del passato sono allo stesso tempo guida per il futuro.

Immerso in questa "profondità", in cui storia e futuro si compenetrano intimamente, nel coacervo delle emozioni che accompagnano il completamento di una qualsiasi opera, mi trovo a licenziare il lavoro con un sentimento speciale di amore e gratitudine filiale rivolto a mio padre, di cui ricorre oggi il primo anniversario della scomparsa. A Papà, radice profonda della mia storia, dedico la passione e i sacrifici che questo libro ha richiesto.

Un pensiero speciale lo devo a mia moglie Anna, compagna di vita, e ai miei figli Tommaso, Sofia e Filippo Bruno, che sono stati i principali compartecipi di quei sacrifici, per tutto il tempo e la presenza di cui li ho privati.

In ultimo, ma non per ordine di importanza, intendo esprimere un ringraziamento di profonda riconoscenza al Prof. Gianfranco Cavazoni e al Prof. Libero Mario Mari, insostituibili punti di riferimento umano e professionale, e ricordare con stima e amicizia tutti i componenti del "gruppo di ricerca perugino" di cui sono onorato di far parte.

Perugia, 8 maggio 2016

A. CARDONI

CAPITOLO I

Strategia, gestione e analisi strategica nel sistema d'impresa

SOMMARIO

1. Dalla politica alla strategia aziendale: l'evoluzione degli studi nella letteratura italiana e internazionale
2. L'ampiezza del concetto e dei contenuti della strategia aziendale
3. Il processo di formulazione ed implementazione della strategia: dalla pianificazione di lungo termine all'apprendimento strategico
4. La gestione strategica nel sistema d'impresa
5. Il ruolo dell'analisi strategica: una proposta integrata

1. Dalla politica alla strategia aziendale: l'evoluzione degli studi nella letteratura italiana e internazionale

Con l'evolversi della disciplina aziendale e manageriale si sono sviluppate, nel tempo, alcune particolari prospettive di analisi, tese ad approfondire le problematiche afferenti al governo delle imprese. Tali studi, integrando la visione specialistica attinente alle singole aree della gestione, si basano sulla formulazione della politica aziendale, intesa come un insieme di indirizzi e regole comportamentali, a cui il soggetto economico deve ispirarsi nella sua attività decisionale.

Agli inizi del novecento, come risposta alla maggiore complessità gestionale che accompagna il passaggio dal vecchio al nuovo secolo, maturano nel contesto anglosassone e in quello europeo, approcci teorici che tentano di compiere uno sforzo di sintesi al fine di fornire una visione unitaria e integrata nella direzione d'azienda.

L'approccio anglosassone si concretizza con gli studi di *business policy*, terminologia introdotta nei corsi tenuti all'università di Harvard a partire dal 1911, caratterizzati dalla formulazione di un insieme di indirizzi comportamentali e approfondimenti tecnici prevalentemente maturati in concrete esperienze gestionali. Le finalità conoscitive rivestono carattere principalmente professionale e formativo, lo sforzo di sintesi appare più operativo che teorico, tanto che si parla di un approccio alla "politica senza una sottostante economia dell'impresa, una strumentazione orientata alla *policy* senza una adeguata teoria dell'impresa"¹.

Il contesto europeo si presenta, sotto questo punto di vista, maggiormente strutturato: in Italia e in Germania si è infatti affermata in quegli anni una disciplina economico-aziendale con specifica autonomia scientifica basata su una visione istituzionalista dell'impresa. L'architettura teorica si sostiene sulle impostazioni date dallo Schmalenbach e dalla Scuola di Colonia in Germania e dello Zappa in Italia

¹ L. ZAN, *Gli studi di strategia alla ricerca di teorie sostenibili*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4, 1988, p. 126.

ed è caratterizzata da un approccio misto deduttivo-induttivo². Essa mira innanzitutto ad interpretare, in modo oggettivo, gli andamenti e le relazioni economiche all'interno dell'azienda con intenti descrittivi, oltre ad essere in grado, in via consequenziale, di addivenire ad astrazioni teoriche di tipo positivo che possono poi tradursi, nella prospettiva del soggetto economico, in indirizzi utili all'operare concreto della direzione aziendale.

Come acutamente osservato³, nelle prospettive anglosassone ed europea, pur caratterizzate da differenti impostazioni, sono rintracciabili due caratteri di fondo che le accomunano e che, per certi versi, anticipano alcune peculiarità che poi rimarranno costanti nell'evoluzione degli studi di strategia.

Innanzitutto, a livello di matrice culturale, in entrambi i casi la politica aziendale rappresenta una espressione del razionalismo intenzionalista⁴ che, seppur temperato da un certo grado di indeterminismo legato alla creatività e specificità decisionale dell'imprenditore e del management, si riferisce soprattutto alle modalità in cui si svolgono i processi decisionali secondo una sequenza lineare: obiettivi \Rightarrow decisioni \Rightarrow azioni. Tra le principali conseguenze di tale impostazione paradigmatica si ritrovano: i) la separazione netta tra formulazione ed implementazione della politica, dando maggiore risalto ai processi cognitivi ed ideativi legati alla prima fase; ii) la tendenza a gerarchizzare gli obiettivi di impresa; iii) la linearità sostanziale del rapporto fine-mezzi e la possibilità di raggiungere gli obiettivi solo applicando metodi logico-analitici.

In secondo luogo, in termini di ruolo e contenuto assegnato alla disciplina, ritroviamo sia negli studi anglosassoni che in quelli europei una finalizzazione all'analisi delle condizioni di "equilibrio duraturo tra impresa e ambiente attraverso una consonanza sistemica interna ed esterna"⁵.

² A. CANZIANI, *Sulle premesse metodologiche della rivoluzione zappiana*, in AA.VV., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987.

³ A. BERETTA ZANONI, *Strategia e Politica Aziendale. Negli studi italiani e internazionali*, Giuffrè, Milano, 1997.

⁴ Tale impostazione si innesta nel più ampio alveo degli studi economici, ove i processi decisionali e le relative politiche concepite si basano su un razionalismo intenzionalista e costruttivista, secondo il quale l'impresa è contemporaneamente risultato e strumento di progetti consapevolmente deliberati (cfr F. VON HAYEK, *Law, Legislation and Liberty*, Vol. 1: *Rules and Order*, University of Chicago Press, Chicago, 1973).

⁵ A. BERETTA ZANONI, *op. cit.*, p. 7.

Tale impostazione è strettamente connessa alla interpretazione dell'impresa come "sistema"⁶, concetto che in tale fase storica è caratterizzato dalle influenze della cibernetica⁷, e vede affondare le sue radici nel pensiero dei Maestri dell'economia aziendale⁸. L'unità produttiva, infatti, viene considerata come un'istituzione che mantiene la sua sopravvivenza inserita nel più ampio sistema socio-economico, all'interno del quale deve mantenere condizioni di equilibrio⁹. Più specificamente l'impresa rappresenta un'unità elementare dell'ordine economico generale e deve ricercare, allo stesso tempo, un ordine combinatorio (tra i fattori produttivi), uno di tipo sistematico (tra le operazioni svolte) e un altro di composizione nei confronti dell'ambiente (coerenza tra le forze interne e quelle ambientali di mercato, del credito e socio-politiche)¹⁰. Ricercare la consonanza sistemica interna significa porre l'attenzione alle condizioni operative di efficienza del sistema aziendale. Per esigenze di governo della complessità, infatti, l'azienda deve essere scomposta in sistemi meno complessi¹¹ (tipicamente le aree funzionali) ai quali deve essere attribuito un obiettivo che sia coerente con quelli degli altri sub-sistemi e con l'obiettivo complessivo del sistema. La politica aziendale segue lo stesso percorso logico, suddividendosi in numerose politiche idonee a guidare le

⁶ Cfr. G. ZAPPA, *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano, 1950.

⁷ La teoria dei sistemi, a cui la scienza aziendale ha fatto storicamente ampio riferimento, in quel tempo era caratterizzata dall'influenza della cibernetica (cfr. S. BEER, *Cibernetica e direzione aziendale*, Bompiani, Milano, 1969), tanto che il sistema viene immaginato soprattutto come agglomerato di sottosistemi, ciascuno con un proprio obiettivo e quindi una specifica funzionalità rispetto all'obiettivo di ordine superiore. Cfr. S. FACCIPIERI, *Concorrenza dinamica e strategie di impresa*, Cedam, Padova, 1988.

⁸ O. VOLPATO, *I fondamenti della strategia d'impresa nell'opera di Gino Zappa visti alla luce delle evoluzioni in corso*, in AA.VV., *Strategie e Politiche Aziendali*, Accademia Italiana di Economia Aziendale, Clueb, Bologna, 1989, p. 84.

⁹ Cfr. A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1978.

¹⁰ Cfr. E. GIANNESI, *Le aziende di produzioni originaria*, Vol. I, *Le aziende agricole*, Pisa, Cursi, 1960.

¹¹ In tale impostazione si rintraccia una forte influenza degli studi organizzativi; riferendosi specificamente a quelli sviluppati nell'ambito della teoria cognitiva, la complessità dei problemi che un'impresa deve affrontare comporta l'utilizzo di modelli esemplificativi della realtà che si realizzano scomponendo il problema in parti tra loro indipendenti, in modo che ciascuna unità organizzativa decida ed agisca in relazione ad una prospettiva parziale, e quindi semplificata (J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Organizations*, John Wiley, New York, 1958).

singole parti del sistema. Il problema principale della politica aziendale, così come l'attenzione degli studiosi, è riconducibile alla realizzazione di condizioni gestionali e organizzative interne in cui le politiche generali ed unitarie siano declinate razionalmente in indirizzi di governo particolari (la c.d. politiche particolari o sub-sistemiche) coerenti con la finalità del sistema stesso.

Intorno agli anni cinquanta, si è in una fase storica in cui le condizioni esterne sono caratterizzate da una scarsa discontinuità e dalla consapevolezza che l'ambiente può essere modificato dall'intervento decisionale delle direzioni aziendali. L'ipotesi di fondo con cui operano le imprese occidentali (soprattutto nordamericane) è che le condizioni di mercato (e in generale di ambiente) tendono a perdurare nel tempo. I cambiamenti dell'esterno sono giudicati come poco frequenti e prevedibili, tanto che le imprese assumono un atteggiamento per lo più reattivo di fronte a questi, quasi mai anticipatorio. Ancora più specificamente, considerando che tali cambiamenti sono di tipo incrementale, l'atteggiamento diventa "adattivo"¹².

Ecco dunque che la politica aziendale, come ricerca della consonanza alle condizioni esterne, viene a coincidere con la necessità di guidare un adattamento del sistema aziendale alle dinamicità, non particolarmente accentuate, dell'ambiente esterno. La risposta a tali problematiche viene data con strumenti formali di decisione basati sulla pianificazione di lungo termine (*long range planning*), i cui principali obiettivi sono: i) formalizzare i processi decisionali rendendoli razionali e basati sulla previsione delle dinamiche ambientali; ii) favorire l'integrazione e il coordinamento delle decisioni dei diversi organi aziendali; iii) ottimizzare la capacità di controllo dei risultati aziendali (parziali e globali) rispetto agli obiettivi e alle previsioni. In definitiva, "il concetto di politica aziendale si forma in relazione alla ricerca di un equilibrio generale per l'impresa, che riguarda sia i rapporti con il contesto esterno di riferimento, giudicato ancora stabile e non particolarmente esteso, sia il governo delle variabili interne"¹³.

¹² Abell illustra i presupposti del comportamento adattivo attraverso una matrice che prevede, nei due assi, rispettivamente: comportamento dell'impresa (che può essere adattivo e reattivo), e cambiamenti aziendali (che possono essere rivoluzionari e a incrementali). La prerogativa tipica della modalità adattiva è il combinarsi di un comportamento reattivo con dei cambiamenti incrementali. Cfr. D. ABELL, *Strategie duali. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1994.

¹³ A. BERETTA ZANONI, *op. cit.*, p. 28.

Il superamento del concetto di politica aziendale a favore della nascente disciplina della strategia (databile intorno agli anni sessanta in ambiente harvardiano) sembra riconducibile a due principali ragioni, tra loro collegate.

La prima è di carattere ambientale: riguarda l'evoluzione del contesto socio-economico e di mercato, che in quegli anni comincia a dare segnali di maggiore variabilità richiedendo capacità di adattamento sempre più sofisticate e risposte di governo aziendale sempre più complesse.

Più in particolare, appare in aumento il numero delle variabili ambientali che devono essere prese in considerazione dal soggetto economico e si accresce, contestualmente, il grado di dipendenza dell'impresa da tali variabili. Nel presupposto di una impresa sempre più aperta al sistema ambientale, il problema principale del governo aziendale si sposta dalla ricerca della consonanza interna alla ricerca della consonanza con l'esterno.

La seconda ragione, strettamente collegata, è di carattere scientifico: risiede negli avanzamenti compiuti dall'approccio sistemico che in quegli anni sta passando dalle teorie cibernetiche alla teoria generale dei sistemi aperti formulata da Von Bertalanffy¹⁴. Viene superato l'approccio funzionalista che aveva supportato la precedente impostazione della politica aziendale, sbilanciato sugli aspetti organizzativi interni. Si aprono così nuove prospettive di studio, soprattutto sul fronte delle interazioni tra sistemi, che arrivano a configurare quello di impresa come sottosistema del "sistema di mercato", a sua volta sottosistema di un più ampio e generale "sistema ambientale"¹⁵.

Data questa maggiore apertura verso l'esterno iniziano a manifestarsi comportamenti anticipatori nei confronti della variabilità ambientale, considerata ancora ciclica e non strutturale.

Da questi presupposti nasce l'approccio classico harvardiano: il primo organico contributo è elaborato da Chandler, con il paradigma "strategia-struttura" formulato nel filone storicista della *business hi-*

¹⁴ L. VON BERTANLAFFY, *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo applicazioni*, Isedi, Torino, 1976.

¹⁵ Cfr., tra gli altri, E. GIANNESI, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Giordano dell'Amore*, Giuffrè, Milano, 1968; G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987; S. SCIARELLI, *Il sistema di impresa*, Cedam, Padova, 1985; U. BERTINI, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990; G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992.

*story*¹⁶. Secondo tale approccio, il concetto di strategia è utilizzato come chiave interpretativa dell'evoluzione storica delle imprese, quindi come la spiegazione del loro successo e della loro sopravvivenza. Analizzando i fenomeni evolutivi che si andavano realizzando in quegli anni nel sistema economico-sociale, la strategia viene percepita come interfaccia dell'impresa con l'esterno, finalizzata al perseguimento della coerenza con l'ambiente di riferimento. Concependo la strategia come un processo complessivo di adattamento, che coinvolge tanto gli obiettivi dell'impresa quanto gli strumenti con cui perseguirli, la stessa influenza ogni parte e componente aziendale e deve garantire la coerenza con l'ambiente a tutti i livelli.

È per tale ragione che la strategia viene ad assumere una caratterizzazione di largo spettro (in questo contesto di si parla di "approccio in senso ampio"), che porta ad una serie di conseguenze sul piano dei contenuti e della formulazione.

La prima diretta conseguenza sul piano concettuale è quello di considerare la strategia come finalizzata alla contemporanea definizione di obiettivi e strumenti; la stessa definizione di strategia fornita da Chandler¹⁷ prevede entrambe le componenti:

- la determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa;
- l'allocazione di risorse e l'adozione di azioni idonee al conseguimento degli obiettivi.

Sul processo di definizione degli obiettivi, tuttavia, l'impostazione inizierà a risentire di una eccessiva ampiezza, dal momento che non sarà facile individuare se tra gli obiettivi di lungo periodo sono da ricomprendersi quelli comuni a tutte le aziende o quelli specifici in base al contesto spazio-temporale¹⁸.

¹⁶ A.D. CHANDLER, *Strategy and Structure: chapters in the History of American Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts, 1962.

¹⁷ "Strategy can be defined as the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course of action and a location of resources necessary for carrying out these goals". A.D. CHANDLER, *Strategy and Structure*, cit., p. 13.

¹⁸ Con riferimento particolare agli obiettivi, non sembra sussistere una chiarezza di fondo riguardo al significato da attribuire agli obiettivi strategici. Nell'impostazione di Chandler, il compito della strategia è quello di fissare sia i *basic long term goals* che i più operativi e conseguenti *objectives*. Non è chiaro se tra i *basic goals* siano da intendersi gli obiettivi comuni a tutte le aziende o, per quanto basilari, debbano mantenere una specificità spazio-temporale. Nel contesto dottrinale italiano, impostato secondo una pro-

Il secondo riflesso dell'impostazione tradizionale è riconnesso alla necessità di combinare l'analisi esterna e interna, considerando sia la dimensione economica che sociale. La formulazione della strategia si lega alla ricerca di una intrinseca coerenza tra le varie prospettive analitiche, tanto che la strategia diventa il momento unificante della direzione aziendale, in cui ogni decisione viene presa sulla base di una idea complessiva di come l'impresa dovrebbe interagire con l'ambiente e strutturarsi al suo interno. Si affermano così strumenti analitici che supportano tale attività e che vedono nella SWOT analysis il punto di sintesi più diffuso e rappresentativo.

La terza peculiarità riguarda le caratteristiche di fondo del processo razionale di formulazione, che rimane imperniato su una impostazione intenzionalista e razionalista tipico della *business policy*, dove: i) la formulazione della strategia viene nettamente separata da quella successiva e conseguente della realizzazione; ii) la formulazione della strategia è prerogativa esclusiva del vertice aziendale (in particolare del CEO – *chief executive officer*); iii) il processo di elaborazione deve essere razionale e consapevole, non abbandonato a spunti puramente incontrollabili e intuitivi, tanto che questa fase, per consentirne la successiva implementazione, deve concludersi con un progetto strategico compiuto e sufficientemente articolato.

È in questo contesto che si passa dal *long range planning* – basato esclusivamente sulle estrapolazioni del passato – allo *strategic planning* – tentando di percepire nell'oggi i segnali provenienti dall'ambiente di riferimento ed elaborando più scenari alternativi con tempi e probabilità di realizzazione diversi.

In definitiva, “la caratteristica fondamentale dell'approccio tradizionale è rappresentato dall'obiettivo, senz'altro ambizioso, di definire l'architettura strategica generale dell'impresa, e quindi di definire i criteri con cui compiere le scelte attinenti i processi di adattamento del sistema aziendale con l'ambiente di riferimento: la strategia dell'approccio harvardiano è quindi senza dubbio una strategia di sistema”¹⁹. Tale approccio, quindi, sembra rispondere anche all'esigenza che era

spettiva istituzionale, tale dubbio è risolto considerando la differenza tra finalità istituzionali, in quanto tali comuni a tutte le aziende, e finalità non istituzionali, che rappresentano percorsi specifici scelti da ciascuna azienda per perseguire finalità di tipo istituzionale (cfr. S. PODESTÀ, *Introduzione alla pianificazione dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1971; A. SPRANZI, *Piani aziendali di breve e lungo termine*, Giuffrè, Milano, 1979).

¹⁹ A. BERETTA ZANONI, *op. cit.*, p. 53.