

AI3

Si ringrazia Tuttomaldive ([www.tuttomaldive.it](http://www.tuttomaldive.it)) per aver concesso la pubblicazione della foto di copertina.

Angelo Riva

**Analisi strategica  
e controllo in contesti dinamici**

II edizione





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXV  
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.gioacchinoonoratieditore.it](http://www.gioacchinoonoratieditore.it)  
[info@gioacchinoonoratieditore.it](mailto:info@gioacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-1414-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

II edizione: dicembre 2015

*Alla mia famiglia in senso allargato*



*“Se devi costruire una nave non radunare uomini  
per prendere legna e organizzare i compiti, ma insegna loro la  
nostalgia del mare infinito”*

A. de Saint-Exupéry



# INDICE

INTRODUZIONE	pag. 11
<b>Parte Prima</b>	
<b>ANALISI STRATEGICA</b>	
<b>1.</b>	
<b>LA DETERMINAZIONE DEI GRUPPI STRATEGICI D'IMPRESA</b>	<b>17</b>
<i>1. L'evoluzione del concetto di analisi del settore a fini strategici</i>	<b>18</b>
<i>2. Il concetto di gruppo strategico d'impresa</i>	<b>20</b>
<i>3. Difficoltà empiriche nell'identificare i gruppi</i>	<b>27</b>
<i>4. Gli studi empirici sui gruppi strategici d'impresa</i>	<b>31</b>
<i>5. Le tecniche statistiche utilizzate nelle ricerche sui gruppi strategici e loro implicazioni economiche</i>	<b>47</b>
<b>2.</b>	
<b>PROSPETTIVE D'ANALISI STRATEGICA</b>	<b>63</b>
<i>1. Le differenti prospettive di analisi strategica</i>	<b>64</b>
<i>2. Il vantaggio competitivo</i>	<b>72</b>
<i>3. Competenze e strategia</i>	<b>80</b>
<i>4. La gestione della conoscenza a fini strategici</i>	<b>85</b>
<i>5. Le competenze dinamiche e la strategia</i>	<b>92</b>
<i>6. La strategia di collaborazione e interazione tra attori</i>	<b>107</b>

pag.

**Parte seconda**  
**VERSO NUOVE METODOLOGIE D'ANALISI E CONTROLLO**  
**STRATEGICO - GESTIONALE**

<b>3.</b>	<b>131</b>
<b>L'APPLICAZIONE DELLE METODOLOGIE</b>	
<i>1. Analisi di un caso: il profilo del settore informatico nel periodo oggetto dello studio</i>	<b>132</b>
<i>2. La struttura dei gruppi nel settore informatico in Italia nel primo periodo considerato</i>	<b>141</b>
<i>3. La struttura dei gruppi nel secondo periodo analizzato e i cambiamenti</i>	<b>161</b>
<b>4.</b>	
<b>LA VALUTAZIONE DELLE METODOLOGIE E UN NUOVO SISTEMA DI CONTROLLO</b>	<b>185</b>
<i>1. Una nuova procedura operativa per il controllo strategico gestionale</i>	<b>186</b>
<i>2. Lo studio dinamico dei cambiamenti strategici</i>	<b>190</b>
<i>3. La valutazione delle metodologie</i>	<b>194</b>
<i>4. L'importanza e i limiti dell'utilizzo in strategia dei gruppi strategici d'impres</i>	<b>197</b>
<i>5. L'analisi per favorire il controllo strategico-gestionale</i>	<b>211</b>
 <i>Bibliografia</i>	 <b>225</b>

## INTRODUZIONE

Gli imprenditori, dirigenti, manager, professionisti, consulenti necessitano sempre più di *strumenti semplici ed efficaci per migliorare* le decisioni aziendali al fine di ottenere dei risultati economici, competitivi, sociali e di sviluppo.

I moderni sistemi informatici di *business intelligence* e di analisi statistica dei dati permettono di analizzare e rappresentare anche *graficamente* le informazioni aiutando la comprensione delle relazioni significative.

In questo scritto è presentata un'innovativa metodologia utile all'analisi e controllo strategico-gestionale che sviluppa *l'analisi dei gruppi strategici d'impresa*.

Il *concetto di gruppo strategico* è stato per la prima volta introdotto da Hunt dell'*Harvard University* nel 1972. *Per gruppo strategico s'intende un insieme d'impresa con strategie simili all'interno di un medesimo settore industriale.*

Esso è un importante strumento concettuale per comprendere la strategia all'interno di un settore.

*Gli obiettivi principali del lavoro sono:*

*a) Sviluppare una nuova metodologia per il controllo strategico-gestionale partendo dal concetto di gruppo strategico.*

*b) Mostrare come applicare contemporaneamente a un settore specifico le metodologie per l'identificazione dei gruppi: mappe strategiche di Porter, analisi della regressione, analisi dei cluster, analisi fattoriale e analisi discriminante. Successivamente valutare le metodologie applicate per identificare per verificarne i pregi e i difetti di ciascuna.*

c) *Analizzare l'importanza che il concetto di gruppo strategico può avere per la comprensione della struttura interna di un settore e come possa essere utilizzato in concreto nelle decisioni strategiche in azienda per il controllo strategico-gestionale.*

*L'analisi dei gruppi strategici d'impresa è uno strumento efficace d'analisi della strategia che può essere utilmente affiancato all'utilizzo dell'analisi dinamica economica-finanziaria-patrimoniale dei bilanci delle imprese del gruppo strategico, l'analisi delle competenze della concorrenza, delle cinque forze competitive, del diamante di Porter o altri strumenti d'analisi.*

Nella prima parte di questo lavoro si analizzano i problemi teorici e operativi del concetto di gruppo strategico d'impresa. In particolare modo si cerca di rispondere ai seguenti interrogativi: *Come può tale concetto essere applicato ai sistemi di controllo strategico gestionale? Quale è l'evoluzione nel tempo delle più importanti ricerche sui gruppi strategici? Quali sono le metodologie per determinare e analizzare i gruppi strategici?*

La seconda parte intende proporre un duplice contributo originale:

a) A livello di *analisi delle metodologie* si illustra concretamente come applicarle attraverso lo studio dinamico di un settore industriale preso come esempio.

*Prima di questo lavoro, nella letteratura scientifica internazionale non sono mai state contemporaneamente applicate e analizzate le seguenti cinque metodologie: la mappa strategica di Porter, l'analisi della regressione (metodo di Hinteruber), l'analisi dei cluster, l'analisi fattoriale e l'analisi discriminante.*

La comprensione di tali metodologie permette a manager, imprenditori e dirigenti attraverso sistemi di analisi dei dati di rappresentare visivamente i cambiamenti presenti nel settore.

b) *Si propone una nuova procedura d'analisi che può essere utilizzata per la progettazione di sistemi di controllo strategico gestionale.*

*L'utilizzo di sistemi informatici permette di costruire dei sistemi informativi d'analisi dei cambiamenti del settore e di business intelligence utili alle decisioni strategico gestionali.*

In particolare, i problemi affrontati nella seconda parte cercano di rispondere alle seguenti domande: *Vi sono nuove metodologie per l'analisi strategica? Qual è il contributo specifico che può fornire ciascuna delle diverse metodologie per la determinazione e valutazione dei gruppi strategici? Come è possibile progettare nuovi sistemi di controllo strategico-gestionale e di business intelligence?*

*L'innovativa procedura d'analisi e le nuove metodologie descritte sono validi strumenti per la costruzione di moderni sistemi di controllo dinamici.*

*Le persone che devono prendere decisioni economico-aziendali possono, applicando le nuove metodologie proposte, innovare i propri sistemi di controllo.*

## RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento vivissimo ai professori. A. Hamdouch e R. Lantner *Direttore di Dipartimento dell'Université Pantheon - Sorbonne Paris I*, al prof. M. Saita e al prof. A. Beretta Zanoni (Università di Milano-Bicocca) e agli altri docenti dell'Istituto, al prof. Alesina (*Direttore del Dipartimento d'Economia dell'Harvard University*) ed a alcuni studiosi di cui ho frequentato dei corsi o seminari che mi hanno in parte trasmesso la curiosità per questo filone di ricerca, tra questi ricordo: i professori Merha e Comanor (University of California USA). Il prof. Coda, il prof. Airoidi, la prof. Deperu, il prof. Dematté il prof. Invernizzi, il prof. Visconti, il prof. Martelli, (Università Bocconi), il prof. Mella (Università di Pavia), il prof. De Vecchi e il prof. Lipariti (Università Cattolica), i professori Guerri e Talamona (Università di Milano), il prof. Volpato (Università di Venezia), il prof. Camagni (Politecnico Milano) a tutti pertanto va un sentito ringraziamento.

A membri della *Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano* di cui sono Segretario e dove dirigo il *Gruppo di Studio e Ricerca su Strategia e Finanza*.

Ringrazio tutta la mia famiglia in senso allargato.