



# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*Le condizioni di sviluppo dell'impresa*

Vittorio Coda

Pavia, August 2014  
N. 1/2014

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498  
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.



## Le condizioni di sviluppo dell'impresa

Vittorio Coda

### Abstract

L'autore presenta un quadro concettuale per mettere a fuoco le condizioni di sviluppo delle imprese e del sistema economico. Per l'autore, lo sviluppo delle imprese e del sistema economico è, nella sua essenza, un problema di comportamenti contraddistinti da elevati livelli di disciplina e di imprenditorialità; da ciò consegue che le condizioni di sviluppo sono condizioni di contesto e processi efficaci nel promuovere comportamenti disciplinati, rigorosi, efficienti e, nel contempo, dinamici, innovativi, imprenditoriali. Le condizioni di contesto si riferiscono all'ambiente comportamentale, sociale, politico ed economico, al cui interno le imprese, e le persone che ne compongono la organizzazione, fanno le loro scelte e operano. Esso può essere modellato in guisa tale da evitare gli spazi alla illegalità, carenze nei sistemi amministrativi e di controllo, sprechi e inefficienze; all'opposto, deve essere modellato in modo tale da indurre una cultura diffusa della legalità, dell'autocontrollo, dell'efficienza. Ancora, il contesto comportamentale può configurarsi in modo da scoraggiare l'iniziativa e l'innovazione imprenditoriale - a motivo di vincoli che restringono i gradi di libertà dell'agire imprenditoriale e ne riducono i margini di flessibilità, ostacoli burocratici, pesantezza di oneri e di controlli, disistima (o insufficiente considerazione sociale) per il lavoro e il ruolo dell'imprenditore (sia esso titolare di un'impresa indipendente o un imprenditore operante all'interno di una impresa esistente) - oppure, all'opposto, da favorire l'esplicitarsi delle potenzialità imprenditoriali dei singoli e delle imprese.

**Keywords:** sviluppo d'impresa, disciplina, imprenditorialità, orientamento strategico, contesto esterno

### 1 – Disciplina e imprenditorialità

Le imprese, per svilupparsi, hanno bisogno di disciplina e di imprenditorialità: questa è l'ipotesi fondamentale su cui, a mio parere, poggia una buona teoria delle condizioni di sviluppo dell'impresa.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tale ipotesi trova riscontri significativi nella letteratura in materia di "teoria del caos" (applicata, s'intende, alle "organizzazioni") e di "scienza della complessità". Si considerino, ad esempio, queste citazioni: "... deterministic chaos can be found when there is the simultaneous influence of counteracting forces. organizations also have counteracting forces at play. Some forces push the system toward stability and order; these include the forces of planning, structuring and controlling. Some other forces push the system toward instability and disorder: the forces of innovation, initiative and experimentation. The coupling of these forces can lead to a highly complex situation: a chaotic organization." (R. A. Thietart - B. Forgues, *Chaos Theory and organization, Organization Science*, Vol. 6, n. 1 Jan./Feb. 1995, 23). "... effective management is a paradox managers must operate in a hierarchy using formal planning systems and analytical processes to conduct their business efficiently, but

Dall'illustrazione di tale ipotesi, dunque, conviene prendere le mosse.

Senza disciplina non possono esservi comportamenti coerenti ed efficienti, consapevoli dei rischi che

they must also operate in an informal network that seeks to undermine those hierarchies and systems in the interests of creativity and changeability. Understanding how this is done is a research program of great importance to strategic management. (Ralph D. Stacey, *The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change Processes, Strategic Management Journal*, Vol. 16/1995, p.491). È interessante rilevare che il concetto di "imprenditorialità disciplinata, trova altresì riscontro nella "prospettiva ecologica intraorganizzativa", di formazione della strategia, che enfatizza la necessità di far coesistere processi di selezione (che introducono disciplina nel processo di formazione della strategia) e processi di variazione (che sono invece manifestazione di imprenditorialità, vuoi l'indotta", ossia esplicitandosi all'interno del paradigma strategico consolidato, vuoi l'autonoma", ossia al di fuori della strategia corrente dell'impresa) (Robert A. Burgelman, *Intraorganizational Ecology of Strategy making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research, Organization Science*, Vol. 2, N. 3/1991).

si assumono, rigorosi nell'osservanza delle norme di legge e improntati ad eticità. Perciò, se una impresa è carente sotto questi profili, si trova esposta a vari pericoli - di attacco da parte di concorrenti più coerenti nelle loro decisioni ed efficienti nel loro agire; di insorgenza di passività potenziali; di distruzione di risorse materiali; di danno per l'immagine e la reputazione aziendale - che possono pregiudicarne lo sviluppo se non la stessa sopravvivenza.

Senza imprenditorialità, d'altra parte, non può esservi sviluppo, almeno su un lungo arco di tempo. Non c'è iniziativa imprenditoriale, infatti, per quanto brillante e innovativo, che prima o poi non esaurisca le sue potenzialità. Conseguenza che un'impresa che voglia mantenersi con continuità su un sentiero di sviluppo non può limitarsi a praticare le virtù aziendali della coerenza e dell'efficienza, della correttezza gestionale, della trasparenza informativa, della consapevole e prudente assunzione di rischi, del rigore amministrativo, ma deve altresì essere capace di rinnovare la sua formula imprenditoriale e di intraprendere nuove iniziative, ossia di sviluppare nuovi prodotti, nuovi clienti e nuovi mercati, nuovi canali di vendita, nuove aree di business.

Se disciplina e imprenditorialità sono entrambe necessarie per lo sviluppo, è chiaro che la disciplina di cui le imprese necessitano deve non già mortificare o spegnere le capacità di iniziativa, ma essere al loro servizio così che possano esplicarsi nel migliore dei modi. L'imprenditorialità che è alla base di uno sviluppo continuativo, a sua volta, lungi dall'essere indisciplinata e senza regole, deve essere una imprenditorialità innovativa, che proprio dalle regole della corretta competizione di mercato, del rispetto e della valorizzazione delle risorse di ogni tipo (umane, finanziarie, ambientali, infrastrutturali) e del buon management riceve impulso e stimolo.<sup>2</sup>

Disciplina e imprenditorialità, dunque, vanno intese non come termini antitetici, ma come un binomio inscindibile: la disciplina, nelle sue molteplici forme

<sup>2</sup> Sul concetto di disciplina intesa in un senso non già burocratico, che inibisce l'iniziativa, ma come autodisciplina, che si sposa con una imprenditorialità rispettosa delle regole, cfr. Sumantra Ghoshal - Christopher A. Bartlett, *Linking Organizational Context and Managerial Action: the Dimensions of Quality of Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, p. 95 ss.; Christopher A. Bartlett - Sumantra Ghoshal, *Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation*, *Sloan Management Review*, Fall 1995, p. 15 s.; Vittorio Coda, *Responsabilità degli amministratori e direttori, sistema di controllo interno e internal auditing*, p. 19 s., in Mario Molteni (a cura di), *Verso una nuova concezione di internal auditing*, Atti del convegno "I meccanismi dell'integrità aziendale: verso una nuova concezione di internal auditing", Milano, Egea, 1998.

e manifestazioni (da quella del "vincolo di bilancio" a quella della "creazione di valore"; da quella che fa leva sui meccanismi concorrenziali a quella che si esplicita in regole istituzionali), ha la sua ragione d'essere in una imprenditorialità capace di produrre sviluppo, il quale, a sua volta, dà senso all'impegno e alla fatica richiesti, giorno dopo giorno, da comportamenti tesi ai più alti livelli di efficienza e di rigore.

Disciplina e imprenditorialità sono sempre state alla base di un successo imprenditoriale duraturo, contraddistinto da crescita degli utili, crescita del fatturato e crescita del valore azionario. Tuttavia, in sistemi competitivi caratterizzati da stabilità delle regole del gioco, potenzialità di crescita e bassa intensità della concorrenza, i leader di mercato potevano prosperare, anche per periodi prolungati, pur senza innovazioni radicali della loro formula imprenditoriale e senza porsi ambiziosi traguardi di aumento della produttività; potevano cioè "vivere di rendita" anche per decenni, sulla scorta di un favorevole posizionamento sul mercato ottenuto grazie ad una brillante innovazione imprenditoriale sapientemente realizzata. Oggi, invece, nella generalità dei settori e dei mercati il quadro è completamente diverso: l'intensità delle pressioni competitive e le discontinuità, che hanno origine dai progressi tecnologici e dai processi di liberalizzazione e globalizzazione dell'economia, da un lato costringono le imprese a ricercare sempre nuove vie per accrescere la produttività; dall'altro, dischiudono nuovi spazi di iniziativa imprenditoriale e, nel contempo, impattano sugli spazi di impegno tradizionale vuoi ridimensionandoli, vuoi aprendoli all'iniziativa di concorrenti "nuovi", non sempre fronteggiabili.<sup>3</sup>

Ma vi è di più. La liberalizzazione e la integrazione internazionale dei sistemi economici si accompagnano a processi di regolamentazione volti vuoi a definire il quadro normativo entro cui la libertà di iniziativa può esplicarsi nei nuovi spazi di impegno imprenditoriale, vuoi ad adeguare le regole dei Paesi meno evoluti a quelle dei sistemi capitalistici più progrediti. Conseguenza che, in molti casi, le pressioni ambientali per un maggiore dinamismo imprenditoriale si accompagnano alla richiesta di comportamenti più seri e rigorosi.

In conclusione, oggi ben più che in passato, alle imprese, per mantenersi su un sentiero di successo, si richiedono elevate capacità di iniziativa strategica unicamente ad elevati livelli di efficienza e di rigore amministrativo.

<sup>3</sup> La fenomenologia succintamente descritta nel testo, già evidente da diversi anni, ha ricevuto ulteriore, forte impulso con la accelerazione dell'economia digitale sia nel business to business che nel business to consumer. V. Jeremy Rifkin, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Milano, Mondadori, 2000.

## 2 – Contesto e processi da cui dipende lo sviluppo: un modello concettuale di riferimento

Le considerazioni sin qui svolte consentono una prima messa a fuoco delle condizioni di sviluppo delle imprese. Se è vero, infatti, che lo sviluppo delle imprese e del sistema economico è, nella sua essenza, un problema di comportamenti contraddistinti da elevati livelli di disciplina e di imprenditorialità, ne consegue che le condizioni di sviluppo sono condizioni di contesto e processi efficaci nel promuovere comportamenti disciplinati, rigorosi, efficienti e, nel contempo, dinamici, innovativi, imprenditoriali.

Il contesto è l'ambiente comportamentale, al cui interno le imprese, e le persone che ne compongono la organizzazione, fanno le loro scelte e operano. Esso può essere modellato in guisa tale da lasciare ampi spazi a illegalità, carenze nei sistemi amministrativi e di controllo, sprechi e inefficienze oppure, all'opposto, da indurre una cultura diffusa della legalità, dell'autocontrollo, dell'efficienza. Ancora, il contesto comportamentale può configurarsi in guisa tale da scoraggiare l'iniziativa e l'innovazione imprenditoriale - a motivo di vincoli che restringono i gradi di libertà dell'agire imprenditoriale e ne riducono i margini di flessibilità, ostacoli burocratici, pesantezza di oneri e di controlli, disistima (o insufficiente considerazione sociale) per il lavoro e il ruolo dell'imprenditore (sia esso titolare di un'impresa indipendente o un imprenditore operante all'interno di una impresa esistente) - oppure, all'opposto, da favorire l'esplicitarsi delle potenzialità imprenditoriali dei singoli e delle imprese.

A scopo di analisi occorre distinguere tra contesto esterno all'impresa (o all'insieme di imprese, governate secondo un indirizzo strategico unitario, formino esse un "gruppo" o una coalizione o rete") e contesto interno.

Il contesto esterno può essere variamente strutturato considerandone i profili giuridico - istituzionali, politici, etici, culturali, economico-sociali e così via. Ai fini che qui interessano giova mettere a fuoco in particolare i settori e i mercati (dei prodotti e dei fattori produttivi) in cui l'impresa (o l'aggregato di imprese di cui trattasi) opera; le regole che ne disciplinano l'operare; le autorità e le istituzioni che ne devono assicurare l'osservanza e i necessari adeguamenti; le conoscenze tecnologiche rilevanti; lo stato della finanza pubblica e l'efficienza della pubblica amministrazione; il dispiegarsi dei processi di cambiamento strutturale (quali sono i processi di innovazione tecnologica, liberalizzazione, regolamentazione, globalizzazione).

E tutto ciò va considerato soprattutto nell'ottica del sistema produttivo esposto alla concorrenza internazionale, cercando di valutare il gap di competitività

del sistema-paese, i passi compiuti per colmarlo e quelli che restano da compiere sul piano sia della rimozione dei vincoli e dei pesi che sono di ostacolo alla innovazione e alla crescita della produttività, sia dello sviluppo di una cultura della legalità e dell'innalzamento del livello etico di comportamento degli attori della vita economica.<sup>4</sup>

Il contesto interno può essere utilmente analizzato distinguendo tra il contesto che è alla base dei comportamenti (e, in particolare, delle decisioni e azioni) dei vertici aziendali (consiglio di amministrazione e alta direzione) e il contesto che costituisce l'"ambiente comportamentale interno" di tutti gli altri collaboratori.

Il primo, che conveniamo di chiamare "orientamento strategico", è costituito dalla visione di ciò che l'impresa dovrebbe essere nelle intenzioni dei vertici aziendali e dal divario percepito rispetto a ciò che l'impresa attualmente è, ossia rispetto alla situazione attuale dell'impresa, definita dalla strategia, dalla struttura, dai meccanismi operativi, dai valori e dalla cultura di fatto operanti. Il secondo, invece, che si conviene di denominare "contesto strategico-organizzativo", è dato dall'insieme di tutte queste condizioni fattuali or ora menzionate, interne all'impresa (o al gruppo o alla coalizione di imprese di cui trattasi), perché sono proprio esse che impattano sul comportamento, individuale e di gruppo, delle persone che compongono l'organizzazione.

L'orientamento strategico è essenziale per capire il dispiegarsi dell'azione manageriale deliberatamente volta a colmare il divario tra intenzioni strategiche e strategia realizzata e, quindi, a modificare il contesto strategico-organizzativo (avvicinandolo alla visione di ciò che l'impresa dovrebbe essere); quest'ultimo, per contro, è essenziale per darsi ragione del modo di essere e di funzionare dell'impresa (o dell'aggregato di imprese) ereditato dalla sua storia passata e incorporato nella sua strategia (realizzata) e nella sua cultura (e quindi nei valori, convincimenti e atteggiamenti radicati nei membri dell'organizzazione e nei meccanismi operativi).

I processi di formazione dell'orientamento strategico sono, secondo i casi, processi di analisi, valutazione, formulazione della strategia; di definizione della missione e dei valori aziendali; di elaborazione dell'intento strategico, degli obiettivi di lungo termine, della visione dello sviluppo - e, in ogni caso, processi di valutazione della distanza che separa "ciò che dovrebbe essere" (secondo le intenzioni strategiche / visione del futuro dei vertici aziendali) da "ciò che è" (così come da essi percepito). Le azioni che incidono

<sup>4</sup> Sulla competitività a livello di sistema-paese, sui fattori che la determinano, sulle indicazioni di policy per colmare un gap di competitività v. Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London and Basingstoke, 1990.

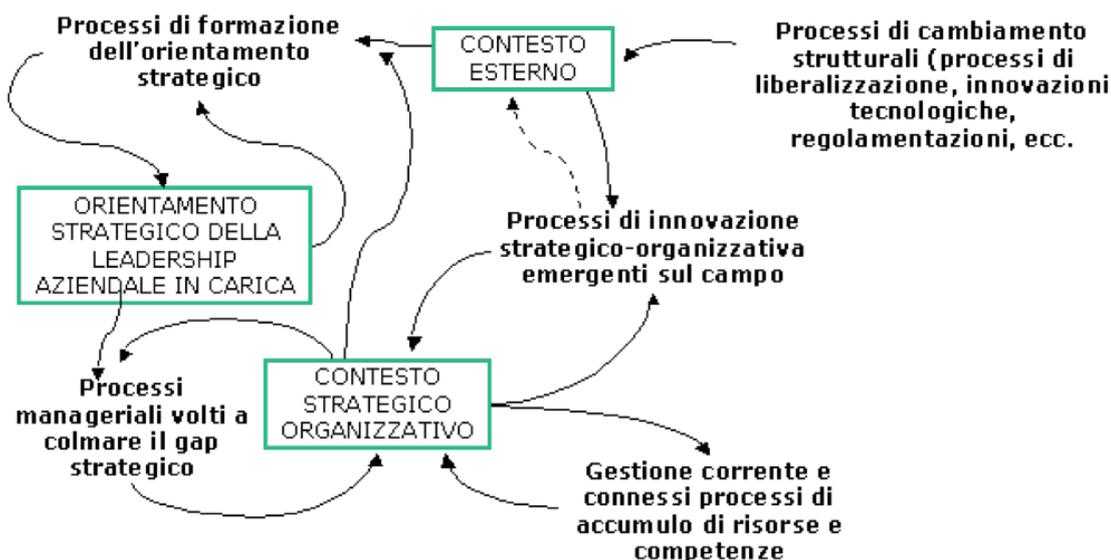
sul contesto strategico-organizzativo, invece, si distinguono secondo che siano riconducibili direttamente ai vertici aziendali oppure sono manifestazione dei comportamenti organizzativi ai livelli sottostanti.

Nel primo caso, può trattarsi di azioni di strutturazione del contesto strategico-organizzativo, tipicamente volte a modificare variabili di tipo hard (come il portafoglio aree di affari, la struttura organizzativa, il sistema di pianificazione strategica, il sistema di programmazione e controllo, il "disegno" dei processi aziendali ecc.), oppure del lancio di sfide aziendali finalizzate a promuovere la crescita della produttività o nuove iniziative imprenditoriali oppure di interventi su variabili di tipo soft (come la cultura, i valori, gli atteggiamenti ecc.).

Nel secondo caso, invece, il contesto strategico-organizzativo si modifica, oltre che per effetto dello svolgersi della gestione corrente (e dei connessi fenomeni di accumulo di risorse e competenze), a seguito dell'emergere di strategie che modificano il posizionamento dei business attuali o che segnano l'ingresso in nuovi business.

Il quadro concettuale di riferimento sin qui delineato è rappresentato schematicamente nella *figura 1*.

Figura 1 - *Un modello concettuale per investigare le condizioni e i processi di sviluppo (o di mancato sviluppo) delle imprese*



Essa suggerisce che le condizioni di sviluppo (o di mancato sviluppo) delle imprese sono da ricercarsi nella configurazione del contesto esterno, dell'orientamento strategico dei vertici aziendali, del contesto strategico-organizzativo di fatto operante, nonché nei processi che da tali variabili di contesto scaturiscono e che ne determinano la dinamica. Nel seguito mi limito a qualche breve considerazione con l'obiettivo di meglio comprendere il modello di *figura 1* e di lascia-

re intravedere che cosa significa imprimere al sistema un movimento nella direzione di uno sviluppo dalle solide basi.

### 3 – Cambiamenti nel contesto esterno

I grandi processi di liberalizzazione, di avanzamento tecnologico, di globalizzazione, che caratterizzano questa nostra epoca, da un lato sono fonte di straordinarie opportunità per le imprese e gli individui dotati di capacità di iniziativa imprenditoriale; dall'altro, mettono in crisi formule consolidate di successo e costringono le imprese stabilite nei vari settori a un profondo rinnovamento, che incontra vari ostacoli, non solo al proprio interno (si pensi solo alla necessità di cambiare modi di pensare cristallizzati col tempo e di vincere l'inerzia strutturale propria di qualsiasi sistema organizzativo consolidato)<sup>5</sup>, ma anche all'esterno. Si pensi, a quest'ultimo riguardo, agli ostacoli che nel nostro Paese incontrano i processi di ristrutturazione e di rinnovamento della pubblica amministrazione, del sistema pensionistico, del sistema sanitario, del sistema finanziario, settori tutti in cui c'è un bisogno immenso di innovazione e crescita della produttività.

La via maestra per superare questi ostacoli è quella di collegare sistematicamente gli obiettivi di

<sup>5</sup> Sui fattori all'origine dei fenomeni di inerzia organizzativa v. Richard P. Rumelt, *Inertia and Transformation*, in Montgomery A. C., *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, 1995. Cfr. anche Hannan M.T. e J. Freeman, *Structural Inertia and Organizational Change*, *American Sociological Review*, vol. 49, 1984.

efficienza a quelli di sviluppo, così da inanellare dei circuiti virtuosi che diano significato ai sacrifici che qualsiasi processo di ristrutturazione comporta: le risorse che si "liberano" grazie ai più elevati livelli di efficienza servono per promuovere lo sviluppo, che, a sua volta, consente ulteriori progressi sulla via dell'efficienza e così via. Ciò è fattibile in linea di principio in qualsiasi azienda di produzione, privata o pubblica, con o senza scopo di profitto, semprechè sia gestita da un management imprenditoriale, capace di elaborare una valida visione dello sviluppo a medio-lungo termine e di coinvolgerci tutti gli interlocutori critici, a cominciare dai collaboratori.

#### **4 – Orientamento strategico dei vertici aziendali**

L'orientamento in oggetto è variabile composta, che consta di idee, valori, ambizioni, convincimenti, atteggiamenti profondi dei vertici aziendali; si riassume in una visione di ciò che, nelle loro aspirazioni, l'impresa dovrebbe essere a cinque / dieci anni e nella percezione del divario che separa la situazione attuale dell'impresa da tale visione.

Un orientamento strategico bello, giusto, capace di raccogliere forti e larghi consensi, non può che radicarsi in una lucida comprensione della situazione presente dell'impresa e dei cambiamenti strutturali che vanno dispiegandosi nel contesto ambientale ed è sintesi di un sistema di idee, valori, aspirazioni e atteggiamenti funzionali allo sviluppo. Funzionali allo sviluppo sono in particolare: - un atteggiamento disponibile, da parte del top management, a mettere in discussione paradigmi, convincimento, modelli mentali sperimentati con successo in passato, ma che potrebbero essere non più validi. Tale atteggiamento, mentre apre alla comprensione degli elementi di novità presenti nelle situazioni da gestire (consentendone così una percezione corretta), induce altresì una disponibilità nei confronti di opzioni che consentano di allargare i gradi di libertà strategica dell'impresa e di cogliere interessanti opportunità di sviluppo che altrimenti le sarebbero precluse. Si pensi, ad esempio, alle possibilità dischiuse:

(i) dalle molteplici forme di collaborazione interaziendale (alleanze, joint ventures, ecc.) che possono consentire di accrescere la forza competitiva dell'impresa e di allargarne il raggio di azione";

(ii) dall'apertura del capitale ad altri azionisti e, in particolare, dalla quotazione di borsa;

(iii) da strategie emergenti non inscrivibili nell'orientamento strategico prescelto e che, quindi, ne implicano la messa in discussione;

- una appropriata concezione del successo imprenditoriale, che metta al centro dell'attenzione del management obiettivi di redditività (costantemente superiori al costo del capitale) e obiettivi di crescita.

Senza redditività non ci può essere crescita sostenibile; senza crescita, d'altra parte, è assai difficile alimentare una tensione diffusa e continuativa verso obiettivi di redditività e, nei contesti competitivi oggi prevalenti, evitare un progressivo ridimensionamento e declino. Ancora, redditività e crescita significano creazione di valore per gli azionisti tutti;

- una piena consapevolezza che non può esservi creazione di valore per gli azionisti se non si crea valore per i clienti, i collaboratori e ogni altro interlocutore critico (e, quindi, se non si adotta una concezione lungimirante dell'obiettivo di creazione di valore per gli azionisti)<sup>6</sup>;

- un elevato livello di ambizione, tale da rendere sfidante la visione da perseguire, capace di stimolare i collaboratori ad operare al meglio delle loro possibilità e di generare così una forza trainante la sua realizzazione;

- una concezione del ruolo di governo strategico dell'impresa, in forza della quale l'alta direzione deve non tanto preoccuparsi di decidere, impartire ordini e controllare l'esecuzione, quanto piuttosto di plasmare e modellare un contesto strategico-organizzativo, disciplinato ed imprenditoriale nello stesso tempo, che generi opzioni strategiche da valutare, selezionare ed eventualmente sviluppare e implementare. Una concezione dunque non già accentratrice, ma improntata ad un'ampia delega, autonomia e responsabilità dei collaboratori.

#### **5 – Processi manageriali volti a colmare il gap strategico**

Trattasi di una molteplicità di processi manageriali riconducibili principalmente alle seguenti categorie:

1) processi comunicazionali di coinvolgimento nella visione dello sviluppo dell'impresa e nelle iniziative sfidanti che, di volta in volta, vengono prese per avanzare nella direzione della visione medesima;

2) processi di strutturazione del portafoglio aree di attività in linea con la missione produttiva dell'azienda;

3) processi di strutturazione organizzativa, volti a smantellare strutture burocratiche (appiattendolo la piramide organizzativa, ridimensionando organi di staff); dotare l'azienda degli strumenti informativi e di controllo necessari per una gestione consapevole e dinamica; diffondere una cultura di autocontrollo; costruire la fiducia nelle relazioni interpersonali all'in-

<sup>6</sup> In proposito cfr. Giorgio Donna, *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, 1999; Vittorio Coda, *il problema della valutazione della strategia*, in Antonio Gozzi (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, Etas, Milano, 1991; Prefazione al volume di Giorgio Donna, cit.

terno dell'organizzazione<sup>7</sup>;

4) processi di formazione, soprattutto sul lavoro (on the job), di un management capace di coniugare disciplina manageriale ed iniziativa imprenditoriale;

5) gestione di progetti aziendali sfidanti atti a dare impulso alla realizzazione della visione, siano essi progetti di riduzione dei costi, reingegnerizzazione di processi, aumento della qualità oppure progetti di sviluppo (di nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi canali, nuove aree di business);

6) processi di valutazione, selezione, sostegno di iniziative strategiche emergenti sul campo;

7) processi di diffusione, all'interno dell'organizzazione, di conoscenze ed esperienze atte ad elevarne le performance.

## 6 – Contesto strategico - organizzativo

La strategia realizzata, la struttura (che comprende le risorse e le competenze disponibili), i meccanismi operativi, i valori e la cultura aziendale di fatto operanti, come si ricorderà, definiscono l'ambiente comportamentale, nel quale le persone che compongono l'organizzazione lavorano, interagiscono, prendono decisioni, si rapportano con i clienti e con gli altri interlocutori esterni e producono i risultati aziendali (competitivi, sociali, economico-finanziari).

Ora, i comportamenti organizzativi (individuali e di gruppo) che si dispiegano a partire da un certo contesto strategico-organizzativo, se sono contraddistinti da efficienza e imprenditorialità, danno luogo, da un lato, ad un continuo accumulo di risorse, esperienze, competenze, miglioramenti incrementali, in connessione con lo svolgersi, tipicamente ciclico, dei processi di gestione corrente (quali, ad esempio, progettazione delle collezioni, acquisti, lavorazioni, vendite, evasione di ordini, assistenza alla clientela, incassi, pagamenti, accensione e rimborso di debiti, ecc.); dall'altro, all'emergere di iniziative che sono espressione di un "apprendimento col fare" innovativo, di natura imprenditoriale, e perciò suscettibili di innovare la strategia e la struttura dell'impresa, semprechè ricevano il dovuto sostegno da parte della direzione aziendale.

L'emergere sul campo di iniziative strategiche dai contenuti radicalmente innovativi si spiega col fatto che:

<sup>7</sup> Sulla fiducia come dimensione qualitativa del contesto organizzativo v. S. Ghoshal - C. A. Bartlett cit. Sulla relazione tra fiducia dei collaboratori nei confronti del capo azienda e performance aziendali v. James H. Davis, F. David Schoorman, Roger C. Mayer and Hwee Hoon Tan, *The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 5/2000.

(i) i talenti imprenditoriali sono distribuiti all'interno dell'organizzazione in modo del tutto indipendente dalla posizione occupata nella scala gerarchica<sup>8</sup>;

(ii) chi opera a stretto contatto con i problemi di produzione, commercializzazione, sviluppo di prodotti e processi è esposto a informazioni di grande rilevanza, suscettibili di "entrare" in una sintesi imprenditoriale innovativa, e, se ne ha la stoffa, è stimolato ad esplicitare la sua inventiva imprenditoriale;

(iii) il contesto organizzativo non ostacola, ma incoraggia in vari modi l'imprenditorialità interna.

Dunque, il problema è di configurare opportunamente il contesto organizzativo<sup>9</sup>. Un contesto favorevole all'iniziativa strategica diffusa è genericamente riconducibile ai modelli organizzativi di tipo "organico", poco gerarchizzati, responsabilizzanti, dotati di sistemi di ricompensa, sistemi di controllo e meccanismi di allocazione delle risorse opportunamente configurati. Ad esempio, ai risultati prodotti dagli imprenditori interni si collegano precise ricompense (come riconoscimenti di status, assegnazione di risorse per ulteriori iniziative, ricompense pecuniarie), mentre, per contro, gli errori e gli insuccessi non vengono puniti. Il sistema di controllo non penalizza le nuove iniziative con pesanti addebiti di costi fissi comuni alle aree di business affermate. Il sistema di allocazione delle risorse agevola la sperimentazione rinunciando a pesanti istruttorie e allocando persone di valore ai progetti innovativi.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Questo fenomeno, da sempre evidenziato negli studi sull'imprenditorialità interna, si è reso ancora più evidente nell'era dell'economia digitale. In tale contesto, infatti, è andata formandosi una generazione di 25 - 35enni, privi di posizioni gerarchiche di spicco, ma esperti di Internet e particolarmente sensibili alle opportunità imprenditoriali offerte dalla web - economy, per cui coloro che occupano posizioni medio - alte nella gerarchia e hanno minore familiarità con il fenomeno Internet vedono necessariamente il nuovo mondo, attraverso le lenti e, non di rado, le intuizioni imprenditoriali dei giovani collaboratori.

<sup>9</sup> Spunti interessanti di riflessione su ciò che significa in concreto modellare un contesto favorevole all'innovazione si trovano in Andrew H. Van Den Ven, *Central Problems in the Management of Innovation*, *Management Science*, Vol. 32, 1986. L'innovazione, suggerisce Van Den Ven, non va intesa come il prodotto di un singolo imprenditore, ma piuttosto come "a network building effort that centers on the creation, adoption, and sustained implementation of a set of ideas among people who, through transactions, become sufficiently committed to these ideas to transform them into 'good currency.'" (op. cit., p. 601).

<sup>10</sup> V. Vittorio Coda, Giorgio Invernizzi e Mario Molteni, *Studi ed esperienze di imprenditorialità interna*, *Economia e management*, n. 6/1992.

## 7 – Considerazioni conclusive

La definizione delle condizioni di sviluppo delle imprese è problema quanto mai complesso. Esso tuttavia sembra dominabile, almeno sul piano concettuale, ove venga accostato sulla scorta di un modello sistemico e dinamico, in cui trovino posto le fondamentali variabili di contesto e i processi critici che ad esse sono collegati da circuiti di retroazione.

In questa sede si sono individuati tre ordini di variabili contestuali e quattro tipologie di processi che il management è chiamato a gestire.

I tre ordini di variabili contestuali sono quelli che definiscono rispettivamente il contesto esterno all'impresa, l'orientamento strategico della leadership in carica (che è concetto in vario grado evocativo della "strategia intenzionale" di Mintzberg, dell'"intento strategico" di Hamel-Prahalad, dell'"orientamento strategico di fondo" di Coda, della "dominant general management logic" di Prahalad-Bettis)<sup>11</sup> e il contesto strategico-organizzativo dell'impresa (ossia la cosiddetta "strategia realizzata" per usare ancora il linguaggio di Mintzberg), mentre i processi da gestire con attenzione sono i processi di formazione dell'orientamento strategico, i processi in cui si esplicita l'azione manageriale della leadership in carica, i processi di accumulo di risorse e competenze collegati allo svolgersi della gestione corrente, i processi di innovazione strategica emergenti sul campo (ossia i processi formativi di quelle che Mintzberg chiama "strategie emergenti", Burgelman "strategic initiatives", altri "strategic innovation").<sup>12</sup>

Il modello concettuale che ne deriva consente di mettere a fuoco il concetto di strategia aziendale nel suo complesso articolarsi in contenuti (intenzionali e fattuali), contesti esplicativi dei comportamenti (rispettivamente dei vertici aziendali e del resto dell'or-

ganizzazione), processi gestionali (a monte e a valle dei contesti suddetti). Esso consente, inoltre, non solo di argomentare in merito alle condizioni di sviluppo delle imprese, ma, più in generale, di investigare i problemi di dinamica della strategia aziendale, ossia di osservare e interpretare i comportamenti strategici delle imprese nel loro divenire temporale con particolare riguardo ai mutamenti nel contesto ambientale e negli indirizzi adottati dai vertici aziendali.

Da ultimo, la funzionalità o disfunzionalità del sistema di Gestione strategica dell'impresa, nel suo vario articolarsi, rispetto a obiettivi di sviluppo duraturo può cogliersi, cercando di analizzare il deficit di disciplina e/o di iniziativa imprenditoriale percepibile nel contesto strategico-organizzativo e come i vertici aziendali via via con i loro comportamenti lo hanno prodotto (o hanno lasciato che si producesse) e come hanno (o non hanno) saputo farvi fronte.

## References

- Burgelman R.A. (1991), *Intraorganizational Ecology of Strategy making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research*, *Organization Science*, Vol. 2, N. 3.
- Coda V. (1991), Il problema della valutazione della strategia, in Antonio Gozzi (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, Etas, Milano; Prefazione al volume di Giorgio Donna.
- Coda V. (1998), Responsabilità degli amministratori e direttori, sistema di controllo interno e internal auditing, [19 s], in Mario Molteni (a cura di), *Verso una nuova concezione di internal auditing*, Atti del convegno "I meccanismi dell'integrità aziendale: verso una nuova concezione di internal auditing", Milano, Egea.
- Coda V. (1998), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- Coda V. and Invernizzi G. Molteni M (1992), *Studi ed esperienze di imprenditorialità interna*, *Economia e management*, n. 6.
- Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, 1999.
- Ghoshal S. and Bartlett C.A. (1994), Linking Organizational Context and Managerial Action: the Dimensions of Quality of Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, [95 ss.];
- Ghoshal S. and Bartlett C.A. (1995), Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation, *Sloan Management Review*, Fall [15 s].
- Ghoshal S. and Bartlett C.A. (2000) cit. Sulla relazione tra fiducia dei collaboratori nei confronti del capo azienda e performance aziendali v. James H. Davis, F. David Schoorman, Roger C. Mayer and Hwee Hoon Tan, *The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive*

<sup>11</sup> Henry Mintzberg, *Patterns in Strategy Formation*, *Management Science*, 1978; Henry Mintzberg - James A. Waters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985; C. K. Prahalad-R. A. Bettis, *The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501, 1986; Vittorio Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988; Gary Hamel - C. K. Prahalad, *Strategic Intent*, *Harvard Business Review*, Maj - June, 1989.

<sup>12</sup> Mintzberg 1978, cit.; Burgelman 1991, cit.; Charles Baden-Fuller and Martin Pitt (Editors), *Strategic innovation. An International Casebook on Strategic Management*, Routledge, London and New York, 1996; Costantinos Markides, *Strategic Innovation*, *Sloan Management Review*, Spring 1997; *Strategic Innovation in Established Companies*, *Sloan Management Review*, Spring 1998.

- Advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 5.
- Hamel G. and Prahalad C. K. (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, Maj – June.
- Hannan M.T. and Freeman J (1954), Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, vol. 49.
- Markides C. (1997), Strategic Innovation, *Sloan Management Review*;
- Markides C. (1998), Strategic Innovation in Established Companies, *Sloan Management Review*.
- Mintzberg H (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*.
- Mintzberg H – Waters J.A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6.
- Mintzberg H. (1978) cit.; Burgelman R.A. (1991), cit.; Baden C. and Fuller and Martin Pitt (1996), Strategic innovation. An International Casebook on Strategic Management, Routledge, London and New York.
- Prahalad C.K. and Bettis R. A. (1986), The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, [485-501].
- Porter M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, London and Basingstoke.
- Rifkin V.J. (2000), L'era dell'accesso. *La rivoluzione della new economy*, Milano, Mondadori.
- Rumelt R.P. (1995), Inertia and Transformation, in Montgomery A. C., Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm, *Kluwer Academic Publishers*.
- Stacey R.D. (1995), The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change Processes, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, [491].
- Thietart R.A. and Forgues B. (1995), Chaos Theory and organization, *Organization Science*, Vol. 6, n. 1 Jan./Feb., 23.
- Van Den Ven A.H. (1986), Central Problems in the *Management of Innovation*, *Management Science*, Vol. 32.