

# CAPIRE E FARE IL BENE DELL'AZIENDA<sup>1</sup>

Vittorio Coda

*Sommario:* 1. Alcune domande per valutare la qualità del management.- 2. La sfera dei desideri del vertice aziendale.- 3. Il bene dell'azienda e la funzione obiettivo del management.- 4. Il bene dell'azienda e la strategia per conseguirlo.- 5. Il dispiegarsi dell'azione manageriale e i processi rivelatori della qualità del management.- 6. Buon governo, crescita personale e *management continuity*.- 7. Azione e riflessione nel lavoro del management.

## 1. Alcune domande per valutare la qualità del management

Capire che cosa è bene e giusto per l'azienda, e farlo, è principio-guida dell'azione di un buon management<sup>2</sup>. E', a ben vedere, un principio di comune buon senso, facile da condividere, ma spesso disatteso nella vita di aziende di qualsiasi tipo (familiari e non, profit e non profit, private e pubbliche, quotate e non quotate). Eppure è proprio l'applicazione di questo principio che fa la differenza tra un buon management e un management mediocre, se non decisamente cattivo. Vale perciò la pena di approfondire i motivi che ne fanno un principio tutt'altro che scontato.

Se si riflette sulle tante situazioni in cui questa bussola non viene utilizzata o è utilizzata male, emergono alcuni interrogativi, utili per identificare le condizioni di applicazione di tale principio e fornire quindi una traccia impiegabile dal management per una sorta di esame di coscienza e dall'osservatore esterno per tentare di capire che cosa in una specifica realtà aziendale non ha funzionato o non funziona con riguardo al principio in parola.

Ecco gli interrogativi in parola:

- a) il management ha consapevolezza che suo preciso dovere è perseguire il bene dell'azienda? fare il bene dell'azienda è davvero al centro dei suoi desideri profondi?
- b) il management ha una corretta concezione del bene dell'azienda e della funzione obiettivo atta a conseguirlo?
- c) il management esplicita il bene dell'azienda e la funzione obiettivo - s'intende, correttamente concepiti - in una valida strategia?

---

<sup>1</sup> *Lectio magistralis* tenuta a Palermo nell'Aula Magna della Facoltà di Economia il 5 novembre 2010.

<sup>2</sup> Il management, osserva Drucker, deve domandarsi "che cosa è giusto per l'azienda" e non che cosa è giusto per i proprietari, i dipendenti, il mercato di borsa e così via. Infatti, se una decisione non è giusta per l'azienda, essa non è giusta neppure per i suoi *stakeholder*. Cfr. Peter Drucker, *The Practice of Management*, Curtis Brown Ltd., London 1954 (trad. it.: *Il potere dei dirigenti*, Edizioni di Comunità, Milano, 1958) e *What Makes an Effective Executive*, Harvard Business Review, June 2004 .

- d) il management dispiega efficacemente la sua azione nella direzione desiderata?
- e) il management ha cura di se stesso, della crescita umana e professionale propria e dei propri collaboratori? provvede per tempo ai problemi successivi così da assicurare una continuità di buona gestione?

Trattasi ad evidenza di una sequenza di domande, nel senso che la risposta affermativa ad una domanda dischiude la via a quella successiva. Così, ad esempio, non avrebbe senso domandarsi se il management è portatore di una corretta concezione del bene dell'azienda se non sentisse come suo preciso dovere quello di fare il bene dell'azienda e se al centro dei suoi desideri e ambizioni stesse tutt'altro; come pure non avrebbe senso ipotizzare che una non corretta funzione obiettivo possa tradursi in una valida strategia; e così via. Pertanto solo il sentiero tracciato da risposte sostanzialmente positive a tutte e cinque le domande segna il discrimine tra un buon management e un management mediocre o cattivo. Una risposta negativa per contro evidenzia un problema da approfondire nelle cause che ne sono all'origine. E ciò al fine di capire come affrontarlo e riportarsi sul sentiero delle risposte positive.

Ma vediamo di soffermarci su ciascun interrogativo.

## 2. La sfera dei desideri del vertice aziendale

Il perseguire o meno il bene dell'azienda, continuativamente e con piena consapevolezza del proprio dovere di perseguirlo, ha la sua radice nella sfera dei desideri profondi del vertice aziendale.

Questi tuttavia, come ogni altra componente dell'orientamento di fondo del management<sup>3</sup>, raramente formano oggetto di esplicita e consapevole decisione e rimangono per lo più operanti a livello inconscio. Ma, nel momento in cui un capo azienda si esaminasse seriamente su ciò che sta al centro del suo desiderare e del suo operare, non potrebbe non sentirsi interpellato a fare una scelta di campo. Il rifiuto di farla, a ben vedere, sarebbe essa pure una scelta che si inscriverebbe tra le possibili risposte negative agli interrogativi in precedenza enunciati sub a.

Ma come è possibile percepire se un capo azienda ha davvero a cuore il bene della sua azienda? Occorre cercare di cogliere nei suoi atteggiamenti e comportamenti la presenza o meno di alcune caratteristiche rivelatrici del desiderio e della effettiva volontà di fare il bene dell'azienda.

Una prima caratteristica è il suo prendersi cura dell'azienda, giorno dopo giorno, con amore e intelligenza, come cosa preziosa affidatagli per un certo tratto

---

<sup>3</sup> L'orientamento di fondo del management è fatto di valori, atteggiamenti profondi, convinzioni radicate, modelli mentali, ambizioni e così via (cfr. Vittorio Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Milano 1988, § 4).

di storia, da lasciare, a chi gli succederà, in condizioni migliori di come l'ha ricevuta. Questa è la sua aspirazione fondamentale.

Una seconda caratteristica è la sua attitudine a proteggere e a difendere l'azienda da richieste o pressioni antiaziendali, da qualsiasi parte esse provengano, e ad interagire per modificarle e incanalarle nella ricerca di fare il bene dell'azienda, che poi è il bene di tutti.

Una terza caratteristica è di mettere e mantenere al loro posto le ambizioni individuali di prestigio, potere, arricchimento: ossia di non farne degli obiettivi da perseguire ad ogni costo, magari anche a scapito del bene dell'azienda, ma di considerarle passibili di soddisfacimento come conseguenza e apprezzamento del buon lavoro svolto.

Una quarta caratteristica è quella di dispiegare l'azione manageriale con continuità a partire da interrogativi come i seguenti: di che cosa soprattutto l'azienda ha necessità adesso? che cosa è giusto per l'azienda? come costruire un'azienda dalle solide basi? come consolidare quanto sin qui si è costruito? L'assiduo monitoraggio dell'andamento aziendale, dei livelli di soddisfazione dei vari interlocutori, a cominciare da quelli critici, e delle dinamiche ambientali (a livello macroeconomico e negli specifici campi di attività) nonché gli approfondimenti su questo o quell'argomento sono finalizzati per l'appunto ad alimentare la base informativa occorrente per dare risposta a simili interrogativi e intraprendere i passi più opportuni.

Un'ultima, ma non meno importante, caratteristica è l'attenzione a non servirsi dell'azienda, delle sue risorse e strutture, per esigenze personali o della propria famiglia, salvo l'uso contrattualmente previsto di determinate *facilities*. E ciò pure quando l'azienda non ha soci di minoranza che avrebbero ben motivo di lagnarsi, ma è interamente controllata. Anche in questo caso, infatti, la separatezza tra interessi personali e familiari, da un lato, e interesse aziendale, dall'altro, è considerato un corollario del principio generale di correttezza gestionale e di chiarezza informativa.

Se queste caratteristiche sono rivelatrici della fisiologia della variabile "centro focale dei desideri e dell'attenzione del vertice aziendale", le possibili patologie sono innumerevoli e di varia gravità, con manifestazioni tipiche nei diversi tipi di aziende. Tralasciando le patologie estreme, sanzionate dal codice penale, mi limito qui a menzionare: la confusione tra interessi della compagine proprietaria e interesse aziendale che ancor oggi trova riscontro nel mondo delle imprese familiari; il protagonismo che incide negativamente sulle dinamiche di tante aziende non profit; i clientelismi diffusi nella pubblica amministrazione e in generale nelle aziende appartenenti alla sfera pubblica; i comportamenti manageriali, in imprese non quotate ed anche in imprese quotate, dettati da gruppi di controllo attenti a curare i propri interessi anche a scapito dell'interesse aziendale.

Come possano curarsi queste patologie è problema che non può qui essere approfondito. Mi limito solo a constatare che le persone che ne sono affette spesso non sembrano rendersi conto degli effetti distruttivi di certi comportamenti

sulla vita delle aziende. I rimedi perciò dovrebbero ricercarsi nella direzione di formare una classe dirigente più consapevole e meglio preparata a svolgere il proprio compito di governo delle aziende e del sistema.

### 3. Il bene dell'azienda e la funzione obiettivo del management

Il senso della responsabilità e del dovere nei riguardi dell'azienda e il desiderio di fare il suo bene non determinano automaticamente una corretta concezione di ciò che è bene per l'azienda e della funzione obiettivo. E questo perché l'orientamento del management al riguardo è soggetto all'influsso del contesto culturale di riferimento che può essere portatore di idee e convincimenti profondamente errati, suscettibili di essere assorbiti acriticamente anche da persone bene intenzionate<sup>4</sup>.

Non basta dunque che la prosperità o la buona salute dell'azienda – questa è la generica accezione in cui sin qui si è impiegata l'espressione “bene dell'azienda” – stia a cuore al vertice aziendale perché esso possa incamminarsi o mantenersi su un sentiero virtuoso di buona gestione. Occorre altresì che il concetto di bene dell'azienda sia correttamente concepito e si traduca in una funzione obiettivo atta a indirizzare concretamente l'azione del management così che questo possa operare effettivamente per il bene dell'azienda.

Ma in che cosa consiste una tale concezione? E come può tradursi in una appropriata funzione obiettivo?

#### *Bene dell'azienda e bene comune*

Per rispondere a questi interrogativi prendiamo le mosse dalla considerazione che il “bene dell'azienda” è in buona sostanza il concetto di “bene comune” applicato all'azienda.

Qualsiasi istituto produttivo in cui è organizzata la produzione di beni e servizi occorrenti al vivere individuale e sociale dell'uomo si costituisce per il conseguimento di un bene comune, che ne è il fine. Esiste ad esempio un bene comune dell'impresa (anzi, uno specifico bene comune proprio di ogni impresa); un bene comune degli enti locali (anzi, di ogni ente locale); un bene comune degli istituti non profit (anzi, di ogni istituto non profit) e così via.

In tesi generale, il bene comune di ciascun istituto si identifica con la realizzazione della missione costituente la sua ragione d'essere, in armonia, s'intende, con il bene più vasto della società di cui è parte. E gli istituti medesimi, in quanto costituiti per il conseguimento di un bene comune, sono essi stessi “bene comune”, di cui occorre “prendersi cura”, con “amore ricco di intelligenza”, e “avvalersi” nel rispetto delle esigenze intrinseche alla loro natura,

---

<sup>4</sup> Cfr. *infra*, § 3 a proposito degli obiettivi di redditività o di creazione di valore azionario non sostenibili, che sono oggetto di scelte non meditate, indotte da convincimenti diffusi nel contesto economico e sociale.

così che rispondano nel migliore dei modi alle attese degli *stakeholder*, ossia di tutti coloro che a vario titolo alla loro funzionalità sono interessati<sup>5</sup>.

Il bene dell'azienda è dunque un bene che non può essere identificato con il bene di uno dei soggetti o interlocutori direttamente o indirettamente coinvolti, essendo ad evidenza un bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità operando una sintesi armonica, equilibrata dei molteplici interessi e obiettivi coinvolti nella vita e nella gestione dell'azienda.

Ma come pervenire ad una tale sintesi? e come esplicitarla in una funzione obiettivo atta ad indirizzare nel concreto l'azione del management?

Due sono le fondamentali linee di pensiero che congiuntamente conducono alla sintesi ed alla funzione obiettivo di cui trattasi: quella della composizione ad unità dei molteplici interessi intorno al nucleo centrale dei bisogni dei clienti e delle attese di valorizzazione dei collaboratori e quella della sostenibilità degli obiettivi economici e di sviluppo dell'azienda. Comune ad entrambe è la prospettiva lungimirante di cui bisogna dotarsi.

### *Come concepire il sistema degli stakeholder*

Per seguire la prima linea di pensiero occorre anzitutto operare una fondamentale distinzione fra i diversi interlocutori (o *stakeholder*), considerando, da un lato, i destinatari finali dei beni e servizi oggetto dell'attività produttiva<sup>6</sup> e, dall'altro, gli interlocutori i cui contributi e consensi sono necessari per svolgere al meglio la missione aziendale. E ciò allo scopo di guardare ai primi come a portatori dei bisogni il cui migliore soddisfacimento è la ragione d'essere dell'azienda e ai secondi come a soggetti da coinvolgere e motivare a collaborare.

Se il cliente, con i suoi bisogni, perde la centralità che deve avere nell'attenzione del management e dei collaboratori tutti, interni ed esterni, si smarrisce il senso della missione produttiva e ci si espone al pericolo di una crisi da mancanza di senso. Non esiste infatti interlocutore, per quanto cruciale sia il suo apporto alla funzionalità aziendale, che possa prendere il posto del cliente nell'attenzione del management<sup>7</sup>. E neppure esiste un bene comune dell'azienda in cui la missione dell'azienda si appanna per lasciare posto ad una fumosa funzione obiettivo *multistakeholder*, nella quale tutti gli interlocutori – i clienti finali, da un lato, e gli interlocutori la cui collaborazione è richiesta per svolgere la missione aziendale, dall'altro – vengono ad essere confusi in un unico insieme.

La centralità del cliente per altro rimane un pio desiderio senza un pieno coinvolgimento, nella strategia aziendale e nella sua attuazione, di tutti i collaboratori (interni ed esterni), così da innescare il circolo virtuoso "soddisfazione dei clienti-valorizzazione dei collaboratori" e farne l'asse portante intorno a cui comporre ad unità gli altri interessi coinvolti e su cui costruire la capacità di conseguire obiettivi economici e di sviluppo sostenibili.

Tale circolo virtuoso non è la funzione obiettivo del management, ma, si ripete,

---

<sup>5</sup> Cfr. Benedetto XVI, *Enciclica Caritas in Veritate*, Roma, 2009, §§ 7, 30, 40, 45.

<sup>6</sup> Nel seguito dello scritto, per designare questo fondamentale *stakeholder* viene usato il termine "cliente".

<sup>7</sup> Cfr. Drucker, *The Practice of Management*, cit., cap. V.

l'asse portante sul cui fondamento il management può perseguire un successo che non sia destinato a rivelarsi effimero e poggi invece su solide basi. E tale è un successo misurabile in termini di risultati economici e di sviluppo sostenibili. Qui dunque entra in considerazione la seconda linea di pensiero, quella della sostenibilità degli obiettivi economici e di sviluppo. Ma vediamo di chiarire meglio questi concetti.

### *Della sostenibilità degli obiettivi economici e di sviluppo*

Domandiamoci: perché gli obiettivi di economicità – o redditività, nel caso delle imprese – e quelli di sviluppo, per essere sostenibili nel tempo, devono innestarsi nel circuito virtuoso “soddisfazione dei clienti-valorizzazione dei collaboratori”? e in che cosa consiste in concreto questo innesto?

La risposta è molto semplice: se è vero quanto si è detto in precedenza circa la centralità del cliente nel sistema degli *stakeholders* e la necessità di coinvolgimento dei collaboratori tutti, è evidente che gli obiettivi di economicità/redditività non possono perseguirsi se non prendendosi cura e dei clienti e dei collaboratori, così che soddisfazione dei clienti e valorizzazione/motivazione di collaboratori si alimentino a vicenda e insieme sostengano una robusta economicità/redditività. Questa, per altro, a sua volta è necessaria sia per dare risposta positiva nell'immediato ai bisogni dei clienti e alle attese di valorizzazione dei collaboratori, sia per sostenere gli investimenti occorrenti per lo sviluppo dell'azienda<sup>8</sup>. Conseguo che gli obiettivi di una robusta economicità/redditività – inclusiva del “costo dello sviluppo”<sup>9</sup> – devono perseguirsi in stretta congiunzione con gli obiettivi di soddisfazione dei clienti e di valorizzazione dei collaboratori, con i quali si inanellano dando luogo a due ulteriori circuiti virtuosi: “soddisfazione dei clienti-economicità/redditività” e “valorizzazione dei collaboratori-economicità/redditività”.

In sintesi, la sostenibilità degli obiettivi economici e di sviluppo richiede un loro ancoraggio forte agli obiettivi di soddisfazione dei clienti e di valorizzazione/motivazione dei collaboratori, obiettivi, questi ultimi, che a loro volta non possono prescindere dal conseguimento di una robusta economicità/redditività.

Da quanto precede è chiaro che la sostenibilità degli obiettivi economici e di sviluppo di un'azienda è carattere altamente qualificante degli stessi, che ne fa degli obiettivi lungimiranti e, in quanto tali, al riparo da logiche di corto respiro.

Nel caso delle imprese, in particolare, vi è una differenza sostanziale tra l'assumere come funzione obiettivo quella della redditività *tout court* (del capitale proprio o del capitale investito) e quella di una redditività sostenibile. La prima indirizza il management a cogliere ogni e qualsiasi opportunità di fare profitti,

---

<sup>8</sup> Il concetto di sviluppo è qui inteso in senso qualitativo (sul piano della qualità delle relazioni all'interno e all'esterno dell'azienda, della crescita umana e professionale di chi vi lavora, della qualità del contesto organizzativo, della trasparenza informativa e della correttezza gestionale, delle capacità di innovazione e così via) prima ancora che nel senso di crescita dimensionale.

<sup>9</sup> Ossia dei costi connessi alle esigenze di funzionalità e sviluppo duraturo dell'azienda.

anche a scapito di una profittabilità duratura; la seconda, invece, orienta l'azione manageriale a mantenere l'impresa con continuità su un sentiero di successo. Analogamente dicasi per quanto riguarda l'obiettivo di sviluppo e l'obiettivo di creazione di valore azionario: solo la sostenibilità fa di questi obiettivi delle bussole prive di ambiguità in ordine ad un loro perseguimento che non sia pregiudizievole per la prosperità e lo sviluppo duraturo dell'azienda.

La sostenibilità, ancora, è concetto che bene si sposa con quello di responsabilità. Non c'è forse definizione più puntuale di "management responsabile" di questa: responsabile è il management che indirizza la dinamica aziendale verso obiettivi economici e di sviluppo sostenibili. Aggiungasi che un'azienda che con continuità avanza su un sentiero segnato questi obiettivi può permettersi di allungare e di allargare il suo orizzonte strategico e di darsi carico di responsabilità progressivamente più ampie, integrandole nella sua strategia con l'obiettivo di alimentare e di accrescere la sua capacità di soddisfare i bisogni che le competono e di attrarre le risorse che le occorrono<sup>10</sup>. E così la linea di pensiero della sostenibilità degli obiettivi economici e di sviluppo, che si innesta sul comporsi ad unità delle attese dei diversi *stakeholder* a partire da quelle dei clienti, ci riporta, conferendole concretezza, all'idea di bene dell'azienda come bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità in modo armonico.

### *Degli obiettivi economici e di sviluppo non sostenibili*

Sin qui si è detto della fisiologia nel modo di concepire il bene dell'azienda e la funzione obiettivo del management. Ma che dire dei profili patologici?

All'impostazione sopra esplicitata si contrappongono le concezioni di chi sposa una funzione obiettivo basata su un obiettivo singolo, che, posto al vertice di una piramide di obiettivi, viene interpretato come obiettivo da privilegiare sistematicamente in qualsiasi scelta tra corsi alternativi di azione o addirittura da perseguire con logica di massimizzazione. E questo nella convinzione implicita che gestire un'azienda significhi essenzialmente seguire logiche di ottimizzazione, efficientamento, massimizzazione di un risultato a parità di costo o minimizzazione del costo a parità di risultato (in applicazione del principio economico del minimo mezzo o del massimo risultato).

In realtà, facendo propria una simile funzione obiettivo, il management finisce per assolutizzare l'obiettivo prescelto, perseguendolo ad ogni costo, con sacrificio di altri non meno importanti obiettivi, e inserendo così l'azienda in un percorso di crisi in cui vengono meno il senso della missione produttiva costituente la ragione d'essere dell'azienda e la consapevolezza della centralità del cliente, della criticità del coinvolgimento e valorizzazione dei collaboratori, delle esigenze di equilibrio economico finanziario duraturo.

A questi pericoli, si noti, il management si espone proprio perché l'obiettivo singolo su cui si focalizza – come ad esempio quello di redditività, di sviluppo, di

---

<sup>10</sup> Cfr. Kaku R., *The Path of Kyosei*, Harvard Business Review, July-August 1977.

creazione di valore azionario, di consenso di dati *stakeholders* – se perseguito con logica assolutizzante, diventa il sommo bene, mentre il bene dell'azienda si identifica con la sopravvivenza e la prosperità della stessa in condizioni di economicità quale che sia il contesto, favorevole o avverso, perseguite bilanciando e coniugando in punto di tempo obiettivi di breve e obiettivi di medio e di lungo termine; obiettivi economici e obiettivi etico-sociali; obiettivi di crescita della produttività e obiettivi di sviluppo; efficienza ed equità e così via. Così concepito, il bene dell'azienda non esclude evidentemente anche l'impiego del principio economico del minimo mezzo o del massimo risultato, ma all'interno di una concezione dinamica della gestione, la cui essenza non può in alcun modo ridursi all'impiego di una funzione obiettivo da ottimizzare o massimizzare.

Ancora. Se un obiettivo come uno di quelli sopra elencati è perseguito con logica assolutizzante, il management è prigioniero di una rigida concezione gerarchica e statica del sistema degli obiettivi, che vede in cima alla piramide l'obiettivo di cui trattasi. Tale concezione, si noti, è antitetica rispetto a quella circolare e dinamica del sistema stesso in precedenza illustrata, in cui si esplicita il concetto di sostenibilità, nella quale i diversi obiettivi – di soddisfazione dei destinatari dei beni/servizi prodotti, di equilibrio economico finanziario, di risposta alle attese sociali e così via – si inanellano dinamicamente nel volgere del tempo<sup>11</sup>.

Nel caso delle imprese, le derive più comuni che conducono ad una crisi da perdita di senso sono quelle della massimizzazione del profitto, della creazione di valore azionario, della crescita dimensionale.

Inseguendo un obiettivo da massimizzare – sia esso il profitto o la creazione di valore azionario o la crescita – è inevitabile che il management indirizzi tutta l'attenzione, la fantasia e le energie nella direzione segnata da quell'obiettivo, invece di esercitare la sua capacità di giudizio alla ricerca di un equilibrio dinamico tra i molteplici obiettivi rilevanti ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo duraturo dell'impresa.

Pure in tema di funzione obiettivo il management è chiamato a fare una scelta di campo fra l'alternativa di ricercare e fare davvero il bene dell'azienda e funzioni obiettivo che invece espongono a gravi rischi di miopia e sono perciò pregiudizievoli per la funzionalità e lo sviluppo duraturo dell'azienda. Ma anche la funzione obiettivo del management è variabile che spesso forma oggetto di scelta inconsapevole o non meditata e che è indotta da convincimenti diffusi nel contesto economico e sociale. E' questo il caso tipico del profitto, che tuttora, in vasti strati del mondo imprenditoriale e nel comune modo di sentire di tanti cittadini, è considerato rispettivamente l'obiettivo comunque da perseguire e quello di fatto perseguito in logica massimizzante, a prescindere da come esso è prodotto e da come è impiegato e ignorando la fondamentale distinzione tra

---

<sup>11</sup> Cfr. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., § 14.



profitto di breve, ottenuto con pregiudizio per la profittabilità di medio e lungo termine, e profitto duraturo (o sostenibile nel tempo).

Similmente, l'obiettivo della creazione di valore azionario si è diffuso nel mondo imprenditoriale prendendo il posto dell'obiettivo del profitto in un contesto in cui tutti – accademici e *practitioner* – ne esaltavano le superiori qualità rispetto all'obiettivo di profitto senza distinguere minimamente fra creazione di valore azionario effimero, di breve periodo, e creazione di valore azionario duraturo. Ora, in un clima di esaltazione collettiva, la scelta della creazione di valore azionario *tout court* come funzione obiettivo del management non ha formato oggetto di riflessioni e approfondimenti particolari da parte dei vertici di tante società quotate: semplicemente veniva spontaneo farla, come la scelta più normale di questo mondo per rispondere alle attese di analisti, società di rating e investitori istituzionali, mentre il rifiutarsi di farla avrebbe voluto dire andare contro corrente e sganciarsi dalle logiche dei mercati finanziari. E così la massimizzazione del valore azionario è stata la deriva comune a tante imprese indirizzate su obiettivi di redditività e di crescita altissimi perseguiti come *driver* di un continuo lievitare dei valori azionari seguito poi dal crollo degli stessi quando hanno cominciato a emergere i rischi insostenibili – di credito, di liquidità, reputazionali e strategici – a cui le imprese si erano esposte. La crisi finanziaria iniziata nell'estate 2007, che a partire dagli Stati Uniti si è rapidamente estesa a tutto il globo ed ha poi contagiato l'economia reale senza ancora trovare a distanza di anni una via di uscita, può essere letta anche come il prodotto di una diffusa miopia indotta dalla funzione obiettivo in parola<sup>12</sup>.

Da ultimo si osserva che le derive assolutizzanti di massimizzazione di un obiettivo singolo, come una ricca casistica sta a dimostrare, sono non di rado funzionali ad ambizioni dei vertici manageriali e dei gruppi di controllo non allineate all'obiettivo di fare prosperare l'impresa e sfociano in comportamenti ad esso contrari, quando non addirittura censurabili nei profili del codice penale. Ma allora si è in presenza di vertici che non hanno a cuore il bene dell'azienda e si ricade nella casistica delle patologie accennate al termine del precedente paragrafo.

#### 4. Il bene dell'azienda e la strategia per conseguirlo

Per fare il bene dell'azienda non basta che il management ne abbia una concezione corretta. E neppure basta l'impiego di una funzione obiettivo che induca ad operare una sintesi armonica e dinamica dei molteplici interessi e obiettivi componendoli ad unità a partire rispettivamente dal “valore cliente” e dal concetto di sostenibilità. Occorre altresì che il management traduca la

---

<sup>12</sup> Cfr. Vittorio Coda, *Insegnamenti dalle 'crisi di senso'*, Sinergie, Rivista di studi e ricerche, 2010; Marco Vitale, *Passaggio al futuro. Oltre la crisi attraverso la crisi*, Egea, Milano, 2010.

concezione del bene dell'azienda e la funzione obiettivo in una concreta e valida strategia.

La necessità di una strategia ben si comprende ove si considerino le funzioni proprie di una strategia intenzionalmente perseguita dal vertice aziendale<sup>13</sup>.

La strategia risponde all'esigenza di indicare in concreto dove si vuole andare e di consentire all'azione manageriale di dispiegarsi con coerenza nel tempo nella direzione desiderata. Se poi la strategia è bella per le prospettive di soddisfazione dei vari *stakeholder* che essa dischiude e se viene efficacemente comunicata e convalidata dai comportamenti aziendali, essa è fattore fondamentale di coesione e di generazione di forza trainante la sua realizzazione.

Ma che cos'è una strategia e, in particolare, una strategia bella, valida?

La strategia di un'azienda in generale si compone di un insieme di decisioni e azioni indirizzate ad un fine e aventi ad oggetto che cosa produrre, per chi, come e con quale logica di ricerca di un successo duraturo.

Ciò premesso, una valida strategia si caratterizza per alcuni elementi che qui di seguito si illustrano brevemente.

### *Centralità della missione*

Una valida strategia presuppone una valida missione produttiva al servizio di determinati bisogni, il cui soddisfacimento costituisce la ragione d'essere dell'azienda e ne definisce il ruolo nel sistema economico. L'esplicarsi di tale missione, nel rispetto delle regole e facendo bene i conti con vincoli e opportunità, è il tema centrale di una buona strategia: il fine in essa implicito è la sopravvivenza, la vitalità e lo sviluppo duraturo dell'azienda in coerenza con la sua missione<sup>14</sup>.

Questa può essere più o meno rilevante avuto riguardo alla natura dei bisogni serviti, al raggio di azione in cui essa si esplica, alla quantità e qualità dei fattori produttivi assorbiti e così via. In ogni caso, nell'ottica di un buon management chiamato a concretizzarla, la missione è sempre riferimento fondamentale. Infatti, mentre un management mediocre è portato a banalizzarla e a trascurare la missione come strumento per gestire efficacemente l'azienda, un management di qualità, prima ancora di tradurre la missione in precise scelte riguardanti che cosa, come e per chi produrre, carica la missione di intenzionalità e di idealità forti da condividere con tutti gli *stakeholders*, *in primis* i collaboratori, esplicitandola in una "visione" o "intento strategico" che prospetta la meta – fortemente desiderata, ambiziosa e bella – a cui tendere da subito anche se ci vorranno anni per raggiungerla<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> La strategia intenzionalmente perseguita dal vertice aziendale – “strategia intenzionale” nel linguaggio degli studi di *strategic management* – diventa “strategia realizzata” se e nella misura in cui il vertice aziendale intraprende efficaci azioni realizzative. Cfr. Henry Mintzberg, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, *Strategic Management Journal*, n.3/1985.

<sup>14</sup> Cfr. § 3.

<sup>15</sup> Cfr. Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Strategic Intent*, *Harvard Business Review*, May-Jun 1989; Andrew Campbell, Marion Devine and David Young, *A Sense of Mission*, Century Business, London 1990; Peter Drucker, *The Practice of Management*, cit., cap V.

Tale visione o intento strategico, mentre fa della missione uno strumento potente per dare significato all'impegno e al lavoro di tutti, esalta le funzioni proprie della strategia conferendole respiro di lungo periodo e "tensione": il respiro di lungo periodo potenzia la funzione stabilizzatrice della direzione di marcia pur in presenza di inevitabili turbolenze ambientali; la tensione, tanto maggiore quanto più grande è il divario tra la situazione di partenza (mediocre o decisamente brutta) e la meta desiderata (bella e affascinante), costituisce un elevato potenziale di energia convertibile in forza trainante la realizzazione della strategia.

### *Coerenza interna e consonanza con il contesto ambientale*

Una valida strategia è un insieme di elementi coerenti e in sintonia con i trend evolutivi del contesto ambientale. Questa caratteristica (*strategic fit*) implica che le decisioni e azioni riguardanti che cosa, per chi e come produrre presentino un elevato grado di coerenza fra di loro e che il tutto sia in piena consonanza con i trend evolutivi del settore, dei mercati e del sistema socioeconomico e culturale.

Coerenza interna significa che ciò che l'azienda produce risponde nel migliore dei modi ai bisogni dei destinatari dei beni/servizi prodotti; che il dimensionamento strutturale dell'azienda è ben bilanciato in rapporto ai volumi di attività da svolgere; che le risorse e competenze organizzate per la produzione, commercializzazione, distribuzione, sono rispondenti alle esigenze di efficace ed efficiente svolgimento di tali processi; che le proposte di collaborazione offerte a coloro il cui contributo è richiesto rispondono alle loro attese di valorizzazione e così via.

La coerenza interna (tra bisogni serviti, offerte di prodotti/servizi volti a soddisfarli, struttura produttiva e distributiva, attese di valorizzazione dei collaboratori, contributi ad essi richiesti e ricompense prospettate), a ben vedere, è carattere proprio di una valida strategia soggiacente alla operatività corrente dell'azienda (ossia della cosiddetta "strategia realizzata"), mentre la consonanza con i trend evolutivi dell'ambiente presuppone una accorta gestione della dinamica strategica dell'azienda.

La coerenza interna fra i diversi elementi di una strategia realizzata evidentemente non è casuale, ma è il frutto di decisioni e azioni intenzionalmente volte a stabilire un posizionamento forte in un contesto economico sociale soggetto a mutamenti di natura sia congiunturale che strutturale e di carattere sia evolutivo che traumatico. E poiché un simile posizionamento deve essere in sintonia con le forze strutturali operanti nel contesto ambientale e non deve essere messo in crisi dalle dinamiche congiunturali, consegue che una valida strategia intenzionale ha nel suo DNA sia la capacità di adattamento ai mutamenti strutturali sia la capacità di resistere alle crisi congiunturali: la prima capacità richiede che la strategia sia volta nel contempo a definire un posizionamento forte nell' "oggi" – con riguardo alle forze strutturali determinanti la configurazione

presente, conoscibile, del contesto esterno – e a porre le basi di un posizionamento forte nel “domani”, avuto riguardo al dispiegarsi di forze destinate a modificare strutturalmente il contesto esterno ancorché la sua fisionomia futura non sia al presente conoscibile<sup>16</sup>; la seconda capacità richiede che la strategia preveda la costituzione di adeguati stock di risorse eccedenti o *buffer* – di patrimonio, di liquidità, di nuovi prodotti, di risorse manageriali – in grado di fungere da stabilizzatori in presenza di inevitabili turbolenze di natura congiunturale o comunque transitoria.

*Realizzazione di un posizionamento di equilibrio a fronte dei diversi interlocutori e mercati che trova riscontro in un equilibrio economico finanziario sostenibile*

Un’azienda modellata da una valida strategia è contraddistinta da un posizionamento di equilibrio dinamico, strutturale e simultaneo a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati: dinamico, perché in grado di adattarsi ai mutamenti ambientali grazie alla duplice scansione temporale della strategia e ai *buffer* a cui si è appena fatto cenno; strutturale, in quanto non viene messo in discussione in presenza di cambiamenti di carattere congiunturale o comunque reversibile e temporaneo, ma soltanto da imprevisti mutamenti strutturali; simultaneo, perché così deve essere, stanti la natura sistemica dell’azienda, del suo contesto e della coesione sprigionante da una valida strategia efficacemente comunicata ai diversi interlocutori.

Tale posizionamento di equilibrio si esplicita e manifesta, oltre che nei livelli di soddisfazione dei clienti e nei livelli di consenso e fiducia dei diversi interlocutori coinvolti, in un equilibrio economico finanziario in grado di autoalimentarsi e quindi sostenibile. Quest’ultimo è condizione di sopravvivenza e sviluppo dell’azienda. Le aziende, infatti, in quanto manifestazione di un’ “economia libera”, sono soggetti relativamente autonomi, che devono provvedere alla funzionalità propria esercitando responsabilmente l’autonomia decisionale nel rispetto delle regole e, in particolare, soddisfacendo i vincoli di solidità patrimoniale e di liquidità e perseguendo l’obiettivo di una robusta economicità di gestione.

*Innovazione e logica di ricerca del successo*

La strategia – come insieme di decisioni e azioni in grado di realizzare un posizionamento di equilibrio dinamico, strutturale e simultaneo a tutto campo – appare come qualcosa di estremamente complicato, tali e tante sono le variabili in gioco e le relazioni che le connettono in un sistema di grande complessità e dinamismo. Viene perciò spontaneo domandarsi come sia possibile concepire una simile strategia.

---

<sup>16</sup> Cfr. Derek F. Abell, *Managing with Dual Strategies. Mastering the Present Preempting the Future*, The Free Press, New York, 1993; Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.

La risposta sta nella innovazione: una valida strategia è soprattutto un fatto di innovazione. Sono infatti le innovazioni – organizzative e gestionali, di prodotto e di processo, radicali e incrementali – che fanno di un insieme coerente e consonante di decisioni e azioni (su che cosa, per chi e come produrre) una strategia vincente sul terreno della soddisfazione e coesione dei diversi *stakeholder* e su quello della economicità di gestione, nella situazione di “oggi” e in quella di “domani”.

Pure la logica per conseguire il successo, incorporata nella strategia, non può che caratterizzarsi per i contenuti di innovazione. Forte è infatti una logica sistemica e flessibile. Ma una logica sistemica implica di fondare il successo su una pluralità di elementi fra loro coerenti che definiscono una identità originale e innovativa<sup>17</sup>; una logica flessibile, dal canto suo, in grado di adattarsi ai cambiamenti ambientali, non può che far conto sull’apertura al nuovo e sulla capacità di produrre innovazione<sup>18</sup>.

Deboli sono per contro le logiche di successo carenti di contenuti di innovazione sistemici e dinamici. Tali sono le logiche basate su fattori singoli di successo prima o poi destinati a venire meno o su una pluralità di elementi con delle incoerenze oppure su un insieme di fattori coerente ma ingessato e chiuso al nuovo, perché ancorato a convincimenti forti privi di validità permanente e quindi destinato prima o poi ad essere messo in crisi da cambiamenti strutturali<sup>19</sup>.

Una logica di successo forte è in ultima analisi una sintesi imprenditoriale innovativa che pervade tutta la realtà aziendale e mira a costruire e a sostenere con accorte scelte - di ambito di attività, di configurazione del sistema di attività generatrici di valore, di sviluppo di competenze chiave e distintive - una superiore e duratura capacità di soddisfare i clienti, di attrarre le risorse e competenze necessarie, di realizzare una economicità di gestione.

Nel caso delle imprese, la forza della logica di successo si esprime, quanto al presidio ed allo sviluppo dei mercati di “oggi”, nelle innovazioni intese a costruire e a sostenere un vantaggio competitivo difendibile – di costo e/o di differenziazione – dietro il quale vi sono attività svolte meglio e/o a costi inferiori rispetto ai concorrenti grazie a competenze distintive di continuo alimentate; quanto alla predisposizione delle basi di successo nei mercati di “domani”, nell’investimento in competenze fondamentali (tecnologiche e relazionali), suscettibili di essere comunque valorizzate; nell’esplorazione di nuovi ambiti di

---

<sup>17</sup> Cfr. Richard Normann, *Management for Growth*, Wiley, Chichester, 1977 (trad. it. *Le condizioni di sviluppo dell’impresa*, Etaslibri, Milano, 1979); Vittorio Coda, La valutazione della formula imprenditoriale, *Sviluppo & Organizzazione*, marzo-aprile 1984; Michael E. Porter, *What Is Strategy*, Harvard Business Review, Novembre-December 1996.

<sup>18</sup> Cfr. Richard P. Rumelt, *Inertia and Transformation*, Cynthia A. Montgomery (Ed.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm, Kluwer Academic Publishers, 1995; Constantinos Markides, *Strategic Innovation*, Sloan Management Review, Spring 1997; *Strategic Innovation in Established Companies*, Sloan Management Review, Spring 1998; Donald N. Sull, *Why Companies Go Bad*, Harvard Business Review, July-August 1999.

<sup>19</sup> Cfr. Vittorio Coda, L’orientamento strategico dell’impresa, cit., pp. 76 ss., 146 ss.;

attività in aree correlate; nell'apertura di nuovi sentieri di sviluppo consonanti con trend di lungo termine.

### *Delle strategie prive di validità*

Per chiarire ulteriormente che cos'è una valida strategia è utile accennare ad alcune fra le innumerevoli patologie che possono inficiare la strategia di un'azienda:

- la missione è banalizzata o relegata in secondo piano con il rischio di tradirla e di assumere una non corretta funzione obiettivo;
- la missione non è accettabile, o è quanto meno discutibile, sul piano etico sociale e quindi, inibendo una consonanza dell'azienda con il contesto ambientale, non è utilizzabile per generare consenso e coesione;
- vi sono incoerenze nella strategia realizzata dovute a errori di sovrainvestimento in capacità produttive, di posizionamento di prodotti, di sopravvalutazione del premio di prezzo in rapporto ai costi sostenuti per differenziare l'offerta e così via;
- vi sono equilibri precari dovuti a gestione inadeguata dei rapporti con *stakeholders* poi rivelatisi "critici", ad una crescita finanziariamente non sostenibile, a rischi sottovalutati, al mancato approntamento di adeguati *buffer* di risorse, al formarsi di sacche di inefficienza e all'affermarsi di una cultura dello spreco e così via;
- il *focus* strategico è esclusivamente sugli investimenti richiesti per presidiare l'"oggi" trascurando di porre le basi di successo per il "domani" (errore tipico delle imprese riuscite nell'intento di "stabilizzare" il loro successo per più anni grazie ad una ben studiata formula di imprenditoriale) o, all'opposto, vi è un *focus* eccessivo sul "domani" con investimenti eccessivamente anticipatori o comunque eccessivi;
- le logiche di successo sono deboli, prive di adeguati contenuti innovativi, basate unicamente sullo sfruttamento di condizioni esterne favorevoli prima o poi destinate a venir meno oppure sull'eccellenza in tecnologie destinate ad essere superate oppure sulla ricerca esclusiva dell'efficienza (anziché sul binomio "efficienza e sviluppo").

## 5. Il dispiegarsi dell'azione manageriale e i processi rivelatori della qualità del management

### *Dinamica strategica e operatività corrente*

Una buona strategia (intenzionale) a ben poco serve se non si iscrive in una buona gestione sia della dinamica strategica sia della operatività corrente dell'azienda, ad opera di un management che dispieghi efficacemente la sua azione nella direzione desiderata con continuità, giorno dopo giorno, senza sbandamenti.

La operatività corrente è fatta di attività a svolgimento tipicamente ricorrente (ancorché in un contesto mutevole), che imprimono alle poste del capitale circolante una movimentazione rispecchiante i cicli di gestione economica e monetaria tipici e generano flussi economici e monetari su cui si impernia l'equilibrio economico finanziario complessivo dell'azienda. La gestione della dinamica strategica, per contro, è fatta di riflessioni e azioni, decisioni e realizzazioni, sfocianti nel consolidamento o nel cambiamento delle condizioni di contesto strategico e organizzativo entro cui si svolgono le attività correnti, vuoi quelle connesse alle combinazioni produttive esistenti vuoi quelle relative a nuove combinazioni.

Compito del management è di gestire nel contempo la dinamica strategica e la operatività corrente, innestando la seconda nella prima, man mano le condizioni di svolgimento dell'operatività corrente da quest'ultima approntate ne consentono l'avvio, e saldando la prima sulla seconda, sia recependo gli stimoli ad innovare che da quest'ultima promanano sia evitando il pericolo che la operatività corrente si inceppi o che forze inerziali in essa presenti blocchino i cambiamenti che dalla gestione strategica ci si attende.

Le performance aziendali dipendono dal dispiegarsi della dinamica gestionale complessiva (ovvero dalle attività, correnti e non, di cui essa si compone), la quale, a sua volta, dipende dalla strategia ad essa soggiacente, ossia dal disegno sistemico, unitario e dinamico, di fatto operante e soggetto, esso pure, a mutare in conseguenza degli svolgimenti gestionali e dei risultati da essi prodotti<sup>20</sup>.

Ciò premesso, soffermiamoci anzitutto sulla gestione della dinamica strategica per poi accennare alla gestione della operatività corrente.

### *Gestire la dinamica strategica*

Gestire la dinamica strategica di un'azienda significa gestire un processo complesso che consta di attività conoscitive, deliberative e realizzative fra loro collegate che possono essere ordinate in fasi di un processo unitario<sup>21</sup> oppure pensate come attività che si dispongono su dei circuiti inanellanti nel volgere del tempo<sup>22</sup>. Un management di qualità si caratterizza anzitutto per la conoscenza di tale processo (c.d. *strategy process*), per la consapevolezza della sua importanza e poi per la capacità di gestirlo nel migliore dei modi.

Ma vediamo di che si tratta. Il processo in parola in buona sostanza si articola in molteplici attività a loro volta ordinate in processi volti a: (i) conoscere, attraverso appropriate analisi/diagnosi, la situazione da gestire; (ii) elaborare la strategia intenzionale così da mettere a fuoco dove si vuole arrivare; (iii) prendere

---

<sup>20</sup> Trattasi della “strategia realizzata”, soggiacente alla operatività corrente dell'azienda, e della “strategia in corso di realizzazione”, soggiacente alla gestione della dinamica strategica dell'azienda.

<sup>21</sup> Cfr. ad esempio Markus Venzin, Carsten Rasner and Volker Mahnke, *The Strategy Process. A Practical Handbook for Implementation in Business*, Cyan/Campus, London, 2005.

<sup>22</sup> Cfr. Vittorio Coda and Edoardo Mollona, *Managing Process of Strategic Change*, Proceedings of the European Academy of Management Conference “European Management Research. Trends and Challenges”, Barcelona, 20-21 april, 2001; *Il governo della dinamica della strategia*, Finanza Marketing Produzione, n. 4/2002.

coscienza del divario tra situazione effettiva e situazione desiderata; (iv) individuare le azioni prioritariamente necessarie – a motivo della loro importanza e/o della loro urgenza – per colmare tale divario; (v) intraprendere tali azioni; (vi) monitorare l'evolversi della situazione per effetto dei mutamenti ambientali e delle azioni intraprese; (vii) decidere gli affinamenti o gli aggiustamenti eventualmente necessari della strategia e/o delle azioni da intraprendere; (viii) procedere di conseguenza reiterando il processo.

Poiché si tratta di processi sequenziali, è evidente che la qualità di un processo è condizionata dalle attività che lo precedono e, a sua volta, condiziona quelle che seguono. Così, se il processo sub (i) fosse caratterizzato da una percezione distorta della situazione o quello sub (ii) da ambizioni insane del vertice aziendale, tutto il seguito ne risulterebbe profondamente viziato; o se il management non fosse in grado di individuare volta a volta le azioni prioritarie di cui sub (iv), tutto il processo di realizzazione sub (v) ne risentirebbe negativamente; o se il monitoraggio sub (vi) fosse inadeguato, farebbe difetto l'apprendimento ex post richiesto dal processo sub (vii) e così via.

Assumiamo ora che l'azienda abbia una valida strategia<sup>23</sup> e vediamo di soffermarci sul processo sub (iv), che costituisce lo snodo di passaggio dai processi conoscitivi che precedono (della situazione effettiva, della situazione desiderata e del gap da colmare) ai processi realizzativi sub (v).

Le azioni in cui esso si esplicita possono raggrupparsi secondo che sono intese a: (a) formare un *top team* forte; (b) comunicare la strategia; (c) modellare il contesto comportamentale; (d) costruire e sostenere il posizionamento strategico desiderato.

### *Formare un gruppo di vertice forte*

Un *top team* forte per le competenze in esso racchiuse e per la coesione tra i suoi membri è forse la condizione prima da realizzare per muovere efficacemente nella direzione indicata dalla strategia. Valutare con obiettività i collaboratori, mettere le persone giuste al posto giusto, abbattere le barriere ostacolanti comportamenti collaborativi e reciprocamente supportivi, promuovere una sana coesione basata su stima e fiducia reciproca sono tra le caratteristiche fondamentali di un buon capo azienda.

Per contro gli errori commessi nella valutazione dei collaboratori e nella copertura di posizioni chiave, l'ostinarsi a non riconoscerli e i ritardi nel porvi rimedio sono tra le principali cause di insuccesso di un capo azienda<sup>24</sup>. Quanto poi alla mancanza di coesione nel *top team*, essa sembra essere il più importante fattore di insuccesso delle operazioni di fusione e acquisizione<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> V. § 4.

<sup>24</sup> Cfr. Ram Charan and Geoffrey Colvin, *Why Ceos Fail*, Fortune, June 21, 1999.

<sup>25</sup> Cfr. David Fubini, Colin Price and Maurizio Zollo, *Mergers: Leadership, Performance & Corporate Health*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire and New York, 2007. Trad. It.: *Fusioni e acquisizioni. Il ruolo della leadership*, Egea, Milano 2008.



### *Comunicare la strategia*

La comunicazione, soprattutto la comunicazione di coinvolgimento, ha una importanza cruciale nella realizzazione della strategia.

Questa deve essere comunicata ai vari interlocutori da coinvolgere nei modi appropriati per ciascuno, per modo che le persone la assimilino, la condividano e capiscano verso quale meta il top management vuole condurre l'azienda, che cosa si aspetta da loro, che cosa fa (in termini di formazione, di risorse messe disposizione, di strutture di supporto, di incentivi ecc.) per metterle in condizione di fare davvero un buon lavoro.

Quanto viene comunicato esplicitamente in merito alla strategia che si intende seguire deve poi essere sistematicamente confermato dai messaggi impliciti nei comportamenti realizzativi della stessa.

### *Modellare il contesto comportamentale*

La formazione di un gruppo di vertice competente e coeso e la comunicazione della strategia sono per così dire attività propedeutiche alle azioni manageriali propriamente realizzative della strategia.

Queste ultime si distinguono secondo che siano intese a modellare il contesto organizzativo – così da incidere nel senso desiderato sui comportamenti individuali e di gruppo dei collaboratori, interni ed esterni all'azienda – oppure a impattare direttamente sul posizionamento strategico e sulle *performance* aziendali.

Le prime, a loro volta, si possono distinguere secondo che siano dirette ad imprimere nel contesto comportamentale certe qualità ritenute generalmente valide, indipendentemente dalla strategia adottata<sup>26</sup>, oppure rispondano ad esigenze di allineamento delle variabili organizzative alla strategia. Cominciamo dalle azioni del primo tipo.

Qualità generalmente riconosciute valide del contesto comportamentale di un'azienda sono quelle che si esprimono in comportamenti disciplinati, rispettosi delle regole, collaborativi e, nel contempo, "imprenditoriali", implicanti assunzione di responsabilità e capacità di iniziativa. Infatti, se lascia a desiderare la disciplina, l'azienda incorre nel rischio di non conformità con la normativa, di inosservanza delle regole di sana e prudente gestione, di sprechi e inefficienze, di mancanza di un' efficace coordinamento e indirizzo unitario e di disorientamento strategico, fattori tutti destinati a riverberarsi negativamente sull'assetto economico finanziario con conseguente rischio di perdita dell'autonomia decisionale se non di sopravvivenza dell'azienda; per contro, se fa difetto la capacità di iniziativa e di assunzione di responsabilità, l'azienda si espone al rischio di burocratizzazione e di non riuscire a generare quelle innovazioni, strategiche e operative, che sono indispensabili per adeguarsi ai mutamenti ambientali e per rimanere vitale.

---

<sup>26</sup> Cfr. Sumantra Ghoshal-Christopher A. Bartlett, *Linking Organizational Context and Managerial Action: the Dimensions of Quality of Management*, Strategic Management Journal 15, 1994.

Il bene dell'azienda, invero, esige disciplina e imprenditorialità, rispetto delle regole e innovazione, rigore gestionale e informativo e iniziativa diffusa, apprendimento del vertice aziendale e apprendimento a tutti i livelli e in ogni divisione e funzione organizzativa. Ma come conciliare esigenze che a prima vista possono sembrare contrastanti?

Diciamo anzitutto che grave errore è quello di percepire disciplina e imprenditorialità come esigenze antitetiche e, in quanto tali, da bilanciare. Le aziende, infatti, non hanno bisogno di una disciplina che spenga o rischi di spegnere la imprenditorialità né di una imprenditorialità selvaggia, senza regole; ciò di cui hanno bisogno è una imprenditorialità e una capacità di iniziativa diffusa che fioriscano nel rispetto delle regole ovvero una disciplina che orienti la imprenditorialità e la capacità di iniziativa diffusa indirizzandole a perseguire il bene comune dell'azienda in armonia con il bene della società<sup>27</sup>. Per contro, se vissute come un'antitesi, disciplina e imprenditorialità tendono ad affermarsi l'una a scapito dell'altra trovando un punto di incontro in una disciplina tendenzialmente fatta di osservanza puramente formale delle regole e di una imprenditorialità carente di sensibilità etica.

Da ciò consegue che il problema del management non è di ricercare un bilanciamento tra disciplina e imprenditorialità, ma di instillare la disciplina necessaria ad un sano sviluppo imprenditoriale e di liberare imprenditorialità e iniziativa rispettose delle regole. L'attenzione a cogliere tempestivamente se esiste un *gap* di disciplina e/o un *gap* di capacità di iniziativa e di innovazione e l'azione volta a colmare i *gap* percepiti secondo una ben studiata scala di priorità sono altamente rivelatrici della qualità del management.

I processi in parola, a ben vedere, per svolgersi efficacemente, richiedono la creazione di un clima organizzativo stimolante, attraversato da una continua e diffusa tensione a migliorare e ad innovare, e improntato a fiducia e sostegno reciproci in tutte le relazioni all'interno dell'organizzazione, per cui si può ben asserire che la qualità del management è pure manifestata dalla presenza o meno di tali caratteristiche<sup>28</sup>.

L'azione manageriale volta a modellare il contesto comportamentale non si esaurisce con i processi volti a instillare la necessaria disciplina e/o a liberare le capacità di iniziativa nascoste nell'organizzazione e a far sì che clima e contesto organizzativi siano altresì contraddistinti da tensione positiva, fiducia e supporto. Essa si esplica anche in processi di allineamento delle variabili organizzative alla strategia. Può essere che questa implichi cambiamenti di macrostruttura o interventi di miglioramento o di reingegnerizzazione di processi chiave. Di norma essa richiede l'allineamento quanto meno di alcuni sistemi operativi. Particolare importanza di solito riveste la rivisitazione – nella loro impostazione strutturale e/o nei processi in cui si esplicita il loro concreto funzionamento – del sistema di

---

<sup>27</sup> Cfr. Gianpaolo Salvini-Luigi Zingales con Salvatore Carrubba, *Il buono dell'economia. Etica e mercato oltre i luoghi comuni*, Università Bocconi Editore, Milano, 2010, p. 52 e *passim*.

<sup>28</sup> Cfr. Sumantra Ghoshal-Christopher A. Bartlett, *Linking Organizational Context and Managerial Action: the Dimensions of Quality of Management*, cit.

definizione degli obiettivi, del sistema di controllo e dei sistemi di gestione delle risorse umane (sistema di valutazione delle performance, sistema premiante, sistema di carriera, sistemi di reclutamento, inserimento, formazione)<sup>29</sup>.

### *Costruire e sostenere il posizionamento strategico desiderato*

Quanto ai processi direttamente impattanti sul posizionamento strategico, essi constano di: (i) decisioni e azioni volte a ridefinire l'ambito di attività dell'azienda, a ridisegnarne i confini e a focalizzarla sul campo di attività suo proprio in coerenza con la strategia prescelta; (ii) processi volti a promuovere la crescita della produttività a prescindere dall'intrapresa di iniziative di sviluppo; (iii) processi di sviluppo.

Il ridisegno del raggio di azione può richiedere lo svolgimento di un insieme variegato di attività finalizzate a dismettere attività o rami di azienda ritenuti non congeniali; cogliere opportunità di acquisizioni rientranti nel prescelto campo di attività e sinergiche con quanto in esso già l'azienda svolge; sciogliere i nodi di errori passati o di scelte incompatibili con la strategia; esternalizzare o internalizzare attività lungo la filiera produttiva e così via. Trattasi di attività il cui svolgimento con le modalità e nei tempi appropriati - onde valorizzare gli asset da dismettere, limitare il costo degli investimenti, contenere eventuali perdite - richiede abilità non comuni e assorbe una gran quantità di energia manageriale.

I processi sub (ii), volti a far crescere la produttività, impattano sulle attività svolte dall'azienda - o dalle aziende facenti parte del suo "sistema di creazione del valore"<sup>30</sup> - sul versante sia del costo delle attività che su quello del valore generato dalle attività medesime per il cliente (interno o esterno che sia). La produttività, infatti, è la differenza o il rapporto tra "valore per il cliente (dell'output produttivo)" e "costo (degli input/fattori produttivi impiegati)".

Crescita della produttività non è perciò sinonimo di taglio dei costi e dei posti di lavoro, ma piuttosto di valorizzazione delle risorse. Più precisamente, è sinonimo di attività produttive svolte meglio e/o a costi inferiori che per il passato: se si genera più valore per il cliente a parità di costo, si dispone di maggiori risorse (nella misura in cui il maggior valore generato viene fatto pagare al cliente) per remunerare i fattori produttivi e/o per investimenti ovvero (nella misura in cui il maggior valore non viene fatto pagare) si può far conto su più soddisfazione o consenso da parte del cliente stesso; se invece si abbatte il costo a parità di valore per il cliente, si liberano risorse di cui possono in varia misura beneficiare l'azienda, il cliente, i lavoratori o i conferenti il capitale di diretta pertinenza.

La continua crescita della produttività è essenziale in qualsiasi tipo di azienda per innescare e sostenere processi di sviluppo; ne è il propellente. Nel caso delle imprese fortemente esposte alla concorrenza di mercato, poi, la crescita della produttività è questione di sopravvivenza, perché da essa dipende la capacità di

---

<sup>29</sup> Cfr. Giuseppe Airoldi, *I sistemi operativi*, Milano, Giuffrè, 1980.

<sup>30</sup> Cfr. Cinzia Parolini, *Rete del valore e strategie aziendali*, Milano Egea, 1996; *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*, Wiley, Chichester, 1999.

offrire prodotti e servizi a prezzi che siano nel contempo competitivi e remunerativi. Le iniziative volte a far crescere la produttività a prescindere da azioni di sviluppo possono essere le più diverse e andare da banali azioni di eliminazione di sprechi, di miglioramento di taluni processi, di razionalizzazione (della gamma prodotti o d'altro) a impegnative ristrutturazioni e a sfidanti progetti coinvolgenti tutta l'organizzazione (tali sono ad esempio i progetti di *total quality management*, *business process reengineering*, *action work out*, *six sigma*).

Il modo in cui un buon management accosta il tema della crescita della produttività si caratterizza per alcuni convincimenti di fondo: (i) la convinzione che gli obiettivi di riduzione dei costi e di miglioramento della qualità dell'output produttivo non sono necessariamente in antitesi fra loro e spesso anzi vanno di pari passo e possono essere perseguiti congiuntamente; (ii) la convinzione che esiste sempre un grande potenziale di crescita della produttività inespresso, che può essere realizzato mobilitando la conoscenza di chi opera sul campo e utilizzando i progressi delle tecnologie, in particolare di quelle informatiche; (iii) la convinzione che gli obiettivi di crescita della produttività, specialmente quando richiedono non lievi sacrifici, devono collegarsi a obiettivi di sviluppo, così da impernare l'azione manageriale sul binomio "crescita della produttività-sviluppo" ed alimentare un circuito virtuoso tra i due termini.

Così concepita, la crescita della produttività non si realizza attraverso continui e progressivi ridimensionamenti dell'azienda, ma diventa motore dello sviluppo aziendale. Quest'ultimo, per altro, richiede iniziative ad hoc (di sviluppo di nuovi prodotti, nuovi clienti, nuovi mercati, nuovi canali, nuove aree di attività e così via), le quali, quando si inscrivono nella fisiologia della crescita aziendale, a loro volta danno impulso all'aumento della produttività.

Tutto ciò richiede che al vertice della struttura manageriale vi sia una leadership che non privilegi sistematicamente logiche di razionalizzazione, efficientamento, ottimizzazione, riduzione degli organici, che per loro natura sono di corto respiro e conducono all'emarginazione dei potenziali "imprenditori interni", ma favorisca l'emergere di un management imprenditoriale capace di percepire le opportunità di sviluppo alla portata dell'azienda e di adoperarsi efficacemente per realizzarle.

### *Gestire la operatività corrente*

Sin qui si è detto della dinamica strategica dell'azienda. Ma questa è intimamente intrecciata con la operatività corrente, la quale deve svolgersi senza "perdere colpi" e, nel contempo, orientandosi progressivamente nella direzione indicata dalla strategia perseguita: la operatività corrente non può permettersi di perdere colpi perché da essa discendono flussi economici e di cassa che impattano sull'equilibrio economico finanziario complessivo; ma neppure può permettersi di svolgersi in contrasto con la strategia e con i valori ad essa soggiacenti e di deludere le attese da essa suscitate. Ben si comprende dunque come gestire la operatività corrente sia compito particolarmente impegnativo nelle situazioni in

cui l'assetto economico finanziario non sia del tutto tranquillizzante e, d'altro canto, la strategia perseguita richieda di imprimere alla medesima una svolta decisa. Più che mai cruciali allora diventano il corretto bilanciamento tra obiettivi di breve e obiettivi di medio lungo termine e il consenso/coesione che, a partire dal *team* di vertice, deve estendersi a tutti i collaboratori e interlocutori coinvolti nella operatività corrente e nella realizzazione della strategia.

Per meglio comprendere l'intreccio tra dinamica strategica e operatività corrente, e le frizioni che fra le due possono insorgere, si consideri come: (i) il servizio al cliente/utente, il rispetto di tutti gli interlocutori, la valorizzazione dei collaboratori e delle risorse tutte, la sostenibilità degli obiettivi di economicità/redditività e di sviluppo non sono soltanto principi guida di sana gestione strategica, ma anche valori da vivere quotidianamente nei comportamenti in cui si esplica la gestione corrente delle relazioni di lavoro, delle relazioni di clientela, dei rapporti con i fornitori, delle relazioni con ogni altro interlocutore, delle attività amministrative e di controllo, del concreto funzionamento dei sistemi operativi, da quello di definizione degli obiettivi di budget a quello di monitoraggio dell'andamento aziendale, da quello di valutazione delle prestazioni a quello del sistema premiante, e così via; (ii) i valori incorporati nella cultura e nei comportamenti quotidiani possono divergere dai principi guida di una dinamica strategica virtuosa evidenziando un *gap* culturale da colmare; (iii) il management impegnato a gestire la operatività corrente ha altresì un ruolo di primaria importanza nel colmare tale *gap* e, più in generale, nel gestire la dinamica strategica dell'azienda.

In conclusione, due sono gli opposti pericoli da fronteggiare nel gestire la operatività corrente di un'azienda: quello di un suo procedere inerziale, disallineato rispetto ai valori portanti della strategia perseguita, e quello di un suo adeguamento precipitoso, che induca un abbassamento della performance economico finanziaria tale da pregiudicare i cambiamenti desiderati. Per far fronte a questi pericoli occorre una guida unitaria della dinamica strategica e della operatività corrente dell'azienda, che conosca a fondo i processi dell'una e dell'altra, ne colga l'intrecciarsi, sappia coinvolgere i collaboratori tutti e gestisca in modo coordinato ed equilibrato le leve del cambiamento.

## 6. Buona gestione, crescita personale e *management continuity*.

La continuità di buon governo di un'azienda su archi di tempo non brevi non può prescindere dalla capacità dei vertici aziendali di prendersi cura di se stessi, così da mantenersi su sentieri di crescita personale, umana e professionale, e da darsi carico nel migliore dei modi dei problemi connessi alla crescita dei collaboratori, alla qualità delle relazioni interpersonali, alla successione nelle posizioni chiave all'interno del sistema di management e di *governance*.

La letteratura manageriale è ricca di casi di aziende che, per un tratto della loro storia, hanno beneficiato di una buona gestione e che poi, a un certo punto, sono entrate in un percorso di crisi a seguito di un deficit di crescita personale ai vertici,

il quale ha condotto a perdita di focalizzazione sui problemi chiave per la vitalità dell'azienda; a scelte di sviluppo dettate da ambizioni incompatibili con un percorso di crescita fisiologica; a comportamenti possessivi, talora carenti sul terreno della trasparenza informativa e della correttezza gestionale; al deteriorarsi del clima organizzativo; a un attaccamento patologico a posizioni di potere; a soluzioni non equilibrate dei problemi successivi o a rinvii al di là di ogni ragionevolezza degli stessi.

Il successo, in particolare, con l'aumento di ricchezza, prestigio e potere che ne consegue, espone al rischio di un affievolirsi di consapevolezza della fragilità insita in ogni costruzione umana e di sbandamenti di vario genere. Esso richiede perciò una speciale attenzione a mantenere alto il livello di guardia, continuando ad alimentare – in se stessi, nei collaboratori e nel contesto organizzativo – la tensione a cercare e a fare il bene dell'azienda correttamente concepito; a esplicitarlo in una valida strategia; a dispiegare efficacemente l'azione manageriale nella direzione da essa indicata; a prendersi cura della crescita umana propria e dei collaboratori; a fronteggiare per tempo le problematiche di avvicendamento nelle posizioni chiave.

## 7. Azione e riflessione nel lavoro del management

Ai fini di una valutazione, o di una autovalutazione, della qualità del management un ulteriore punto merita considerazione. Il lavoro del management, a ben vedere, ha a che fare con quattro tipi di apprendimento che si intrecciano e sono decisivi per capire e fare il bene dell'azienda:

- apprendimento ante azione (*learning before doing*);
- apprendimento post azione (*learning after doing*);
- apprendimento con l'azione (*learning by doing*);
- apprendimento sui valori soggiacenti ai precedenti tipi di apprendimento e al dispiegarsi dell'azione manageriale.

I primi due tipi di apprendimento - che vedono come protagonista il vertice aziendale - sono essenzialmente un fatto di professionalità manageriale: un management professionale, prima di decidere, vuole conoscere e, dopo essere passato all'azione, vuole rendersi conto se ha preso delle buone decisioni oppure no e perché.

Il terzo tipo di apprendimento - che vede come protagonisti uomini e donne in trincea, operanti nei diversi settori e funzioni dell'azienda, ed ha nel vertice aziendale la "cabina di regia" - è essenzialmente un fatto di iniziativa e innovazione diffusa, che si esplica nei limiti in cui il contesto comportamentale non lo impedisce, ma lo consente e lo incoraggia.

Il quarto tipo di apprendimento, a differenza dei precedenti, non è legato al fare, ma ad una riflessione volta a prendere coscienza dei valori, atteggiamenti e convincimenti di fondo che orientano e indirizzano il fare, così che essi possano

essere valutati, formare oggetto di decisione consapevole e diventare deliberati principi guida dell'azione.

Ebbene, l'esplicarsi continuativo di tutti e quattro questi processi di apprendimento è decisivo agli effetti di capire e di fare il bene dell'azienda nei diversi passaggi segnati dagli interrogativi che tracciano il discrimine tra un management di qualità e un management mediocre o decisamente cattivo. In particolare, l'apprendimento sui valori entra in considerazione nelle risposte che il management con i suoi concreti comportamenti dà agli interrogativi riguardanti la sfera dei suoi desideri, la funzione obiettivo e la sua crescita personale<sup>31</sup>; l'apprendimento ante azione e quello post azione riguardano specificamente i processi di elaborazione e revisione delle intenzioni strategiche del vertice aziendale e determinano il *gap* percepito tra situazione effettiva e situazione desiderata<sup>32</sup>; tutti e tre i tipi di apprendimento strettamente legati al fare entrano in considerazione nei processi attraverso cui in prendono forma la strategia e il contesto organizzativo di fatto operanti<sup>33</sup>.

Questo per quanto riguarda la gestione della dinamica strategica. Quanto alla operatività corrente, essa richiede, da parte del management, di coloro che ne sono attori e dei vari organi di controllo, una vigile attenzione per sviluppare un continuo e complesso apprendimento finalizzato ad assicurarne svolgimenti coerenti con la strategia perseguita, che siano nel contempo efficaci, efficienti e rispettosi delle regole e dei valori.

---

<sup>31</sup> Cfr. *supra* §§ 2, 3, 6.

<sup>32</sup> Cfr. *supra* §§ 4 e 5.

<sup>33</sup> Cfr. *supra* § 5.

