

INTRODUZIONE

Viviamo in un'epoca di turbolenza e complessità del sistema socio-economico. L'imprevedibilità dei fenomeni con cui oggi ci misuriamo ci rende inquieti perché determina lo sgretolarsi di convincimenti fondati su logiche e modelli di pensiero consolidati.

Le nuove tecnologie – soprattutto quelle a contenuto digitale – hanno cambiato il nostro modo di comunicare e di intrattenere relazioni sociali (es. *social network*), di passare il tempo libero e di divertirci (basti pensare alle modalità di fruizione della musica, dei film, delle serie televisive, degli eventi sportivi, all'utilizzo per finalità ludiche degli *smartphone*), di fruire di servizi (prenotazione dei viaggi e dei trasporti; *sharing economy* nel settore turistico, del trasporto; *banking* e *trading*, ecc.), di acquistare beni (es. via web o APP-mobile), di informarci, di svolgere attività di studio, ricerca e insegnamento, di archiviare e condividere dati e conoscenza, di proteggere la propria *privacy*, di produrre (stampanti 3D, industria 4.0, rilevanza della *industrial cyber security*, necessità di rifondare le competenze) ed anche di delinquere. I mercati finanziari, sia dei titoli azionari che del debito, e quelli delle *commodity*, che sembrano dominati da moti speculativi a breve termine fluttuando in modo intenso e improvviso, sono spesso elevati al ruolo di giudice supremo dell'economia e della politica.

In pochi anni, anche per effetto della fase avanzata (e mal governata) del processo di globalizzazione, lo scenario imprenditoriale – oltretutto in senso più ampio quello economico e sociale – è conseguentemente radicalmente mutato. Imprese di grande e prolungato successo, incapaci di rifondare celermen-

te su nuove basi il loro *business*, hanno vissuto fasi di declino ed anche situazioni di fallimento (si pensi ai casi Polaroid o Blockbuster); interi settori e distretti industriali (si pensi al settore televisivo, fotografico, musicale, ai distretti calzaturieri, mobiliari e tessili italiani) hanno mutato pelle e luoghi produttivi. Ma al contempo – proprio in questo ambiente così trasformato e così complesso e turbolento – alcune imprese hanno saputo attivare o cavalcare le trasformazioni del contesto ed altre sono nate e cresciute fino a conquistare posizioni di grande forza.

Il *panta rei* di Eraclito non basta per rappresentare la realtà nella quale oggi ci immergiamo, dominata dal relativismo e da una dinamicità profonda, rapida e, spesso, caotica. La maggior frequenza e velocità dei cambiamenti, così come la loro prospettiva ed entità hanno determinato, possiamo dire, una “compressione dello spazio e del tempo”, e stanno incessantemente plasmando e riplasmando un “ambiente” difficilmente prevedibile. In questo contesto **le aziende devono (o meglio, dovrebbero) costantemente riconsiderare sé stesse, dimostrando una capacità intrinseca di resilienza, unita ad una forte attitudine ad innovare. Il cambiamento nelle aziende ben governate è, possiamo dire, elemento della quotidianità.**

Oggi è del tutto evidente che le aziende dominanti sono quelle che hanno saputo attivare e/o cavalcare veloci e radicali cambiamenti. Il cambiamento continuo è divenuto, in altre parole, un tema centrale della gestione aziendale.

Di fronte alle **circostanze che impongono all'azienda il continuo cambiamento** essa si trova però esposta ad un serio rischio: *disperdere quei valori identitari che connotano la sua più profonda vocazione e che costituiscono il cardine intorno al quale ruota la sua storia ed anche la sua distintività*¹.

È bene precisare che i valori si esprimono innanzitutto a

¹ T. SLACK-C.R. HININGS, *Values and Organizational Change*, in “Journal of Applied Behavioral Science”, 38(4), 2002, pagg. 436-465.

livello individuale; si tratta di idee, convinzioni e principi che guidano i comportamenti ed i giudizi di fronte alle varie situazioni della vita quotidiana e non solo, dimostrando così di essere centrali nel plasmare le personalità di ognuno di noi. Siamo convinti però, e su questo ritorneremo ampiamente più avanti, che esistano anche alcuni valori propri delle organizzazioni sociali complesse dotate di finalismo, come l'azienda. In questo caso siamo di fronte a convinzioni e principi della "istituzione" che orientano i comportamenti ed i giudizi (funzione di *guidance*) degli appartenenti alla stessa (o di taluni di essi) di fronte alle varie situazioni e necessità decisionali che si manifestano, dimostrando in alcuni casi di essere centrali nel delineare l'identità profonda dell'organizzazione e, quindi, anche le sue vocazioni.

Immaginate, ad esempio, le conseguenze che si potrebbero produrre nel caso in cui un'azienda come Ferrari decidesse di abbandonare la produzione di vetture sportive di "lusso *absolute*" per orientarsi verso veicoli a basso prezzo, o nel caso in cui IKEA decidesse di abbandonare la sua filosofia gestionale ed operativa orientata verso la realizzazione di mobili connotati in termini di *design* e di funzionalità con orientamento al contenimento dei costi. Ancora, cosa diverrebbe la Brunello Cucinelli se, abbandonando la sua "filosofia umanistica"² che tanto ha contribuito al prestigio ed alla reputazione dell'azienda, optasse per una delocalizzazione produttiva per sfruttare il lavoro a basso costo in ambienti lavorativi inadeguati?

L'azienda di successo non deve solo favorire e cavalcare il cambiamento ma deve anche saper valorizzare la propria identità, le proprie vocazioni.

In particolare **l'idea qui proposta, che permea questo volume, è che per governare un'azienda in modo consapevole e**

² Il tema della "filosofia umanistica" di Cucinelli è descritto nel capitolo 2 del presente lavoro.

proficuo (ed anche per orientarla *opportunamente* verso il cambiamento), sia necessario prima di tutto conoscere i suoi valori identitari.

L'azienda deve, in altre parole, trovare un equilibrio tra l'ineludibile esigenza del cambiamento e la necessaria stabilità identitaria oltreché vocazionale.

A tal fine ci proponiamo nel presente volume di condurre il lettore attraverso un percorso articolato in due parti. La prima, di carattere prevalentemente concettuale, ha lo scopo di analizzare i caratteri, le funzioni e gli effetti indotti dai valori aziendali, ponendo particolare rilievo all'impatto e alla connessione che questi ultimi possono avere sia con la *strategia* e con le *operational routine*, sia con la reputazione dell'azienda. La seconda parte, di natura più gestionale, presenta, invece, un insieme di modelli di analisi utili per portare i valori identitari al livello della consapevolezza, valutarne la natura (fisiologica o patologica) così da porli validamente al centro dell'attività di governo. La seconda parte si conclude con la presentazione di un modello di *management by values*.

Il tema oggetto del presente lavoro presenta per sua natura un certo grado di imponderabilità (parlando di valori identitari e di vocazione aziendale) e, quindi, rischia di rimanere astratto. Per questo motivo abbiamo inserito – per lo più in specifici riquadri – molte esemplificazioni concrete tratte da casi aziendali di particolare interesse. Per evitare questo rischio suggeriamo pertanto di non tralasciare, nella lettura, le esemplificazioni fornite ed anzi di porre particolare attenzione alle stesse. Il nostro intento è infatti proprio quello di rendere concreto un tema che potrebbe apparire imponderabile.

Il presente volume è frutto di una stretta collaborazione tra gli autori; tuttavia possono essere imputati a Silvio Bianchi Martini i capitoli 1, 2, 6 e 7, a Edoardo Forconi i capitoli 3, 4, 5, e 8, a Elisabetta Rocchiccioli il capitolo 9 e l'appendice di quest'ultimo.

Il volume si colloca in un più ampio progetto di ricerca condotto nell'ambito del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa ed in collaborazione con docenti dell'Università degli Studi di Foggia e dell'Università di Milano Bicocca³. Tale progetto rivolge la sua osservazione al governo strategico dell'azienda e approfondisce i temi dei valori aziendali e dei modelli di rappresentazione ed analisi delle strategie riguardando aspetti di *corporate governance*, *performance* e sistemi di controllo.

GLI AUTORI

Pisa, luglio 2018

³Esso coinvolge, sotto il coordinamento di Silvio Bianchi Martini, i ricercatori Antonio Corvino, Federica Doni, Giuseppe D'Onza, Edoardo Forconi, Michela Mazzoni, Alessandra Rigolini ed Elisabetta Rocchiccioli.

PARTE I

INQUADRAMENTO CONCETTUALE

1. CAMBIAMENTO STRATEGICO E VALORI DELL'AZIENDA

L'azienda è un'istituzione economica governata dall'uomo che opera in un ambiente dinamico¹. Vive nell'oggi ed è proiettata nel futuro. Alla base della sopravvivenza e del successo della stessa vi sta, pertanto, da un lato la capacità di realizzare efficacemente ed efficientemente il disegno imprenditoriale dell'oggi (potremmo parlare di impostazione strategica attuale)², ma dall'altro lato la capacità di interpretare la dinamica ambientale e di progettare e realizzare un disegno imprenditoriale per il futuro diverso da quello attualmente in essere (potremmo parlare di strategia per il domani o, meglio,

¹ Si veda: U. BERTINI, *Il Sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990 (riedizione di un lavoro del 1976). Si veda anche: R.A. D'AVENI-G.B. DAGNINO-K.G. SMITH, *The Age of Temporary Advantage*, in "Strategic Management Journal", 31(13), 2010, pagg. 1371-1385.

² Nella prospettiva di analisi tipica del *general management* si può dire che il sistema d'azienda scaturisce e dà attuazione, in modo più o meno efficace ed efficiente, all'idea d'impresa che gli uomini di vertice "intendono realizzare". Nelle aziende ben governate si tratta di un'idea dominante che ha una sua nitida rappresentazione nelle menti degli uomini che compongono il *top management* e che è da essi sostanzialmente condivisa quanto meno nei suoi lineamenti centrali. Questa idea d'impresa è stata definita in dottrina come "*business idea*" o, in senso più ampio, "*formula imprenditoriale*" oppure, ancora, "*impostazione strategica attuale*". Si vedano al riguardo: G. HAMEL-C.K. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995; R. NORMANN, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979; V. CODA, *La valutazione della formula imprenditoriale*, in "Sviluppo e Organizzazione", 82(2), 1984, pagg. 7-21.

di intento strategico)³. Non basta, quindi, governare validamente l'azienda dell'oggi (cioè il sistema d'azienda attualmente operante), bisogna anche pensare all'azienda del domani (e tradurre tale pensiero in un progetto) ed operare per realizzarla.

Senza la capacità di *interpretare* la dinamica delle forze ambientali, senza la capacità di *adattare* le proprie condizioni strutturali alle nuove forze competitive e ambientali, senza la capacità di *ripensamento* strategico, anche la migliore azienda oggi operante è infatti condannata al declino, all'insuccesso e, talvolta, al fallimento. Il *top management* deve, in altre parole, consapevolmente ideare e realizzare la "mutazione" dell'azienda.

A ben vedere, infatti, gestire strategicamente un'azienda in modo positivo significa principalmente proprio questo: saper pensare e realizzare l'azienda del domani mentre si governa in modo efficace ed efficiente quella dell'oggi⁴.

Tutto ciò è vero da sempre ma, nel mondo di oggi, è divenuto ancor più evidente ed importante, perché le innovazioni che determinano i cambiamenti economico-sociali che impattano sulle aziende sono molto più frequenti e determinano spesso effetti rilevanti (e talora distruttivi) con accresciuta velocità⁵. Gli esempi che potremmo fare di recenti cambiamen-

³ G. HAMEL-C.K. PRAHALAD, *Strategic Intent*, in "Harvard Business Review", 83(7), 2005, pagg. 148-161.

Al riguardo si veda anche: M. GALEOTTI-S. GARZELLA, *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, pag. 329.

⁴ Questa tematica richiama il tradizionale concetto di "strategia duale" proposto molti anni fa da Abell. Si veda: D.F. ABELL, *Managing with Dual Strategy, Mastering the Present, Preempting the Future*, MacMillan, New York, 1993.

⁵ Su tale tematica ci siamo pronunciati molti anni fa. Si veda: S. BIANCHI MARTINI, *Idee e strategie. Modelli di analisi e schemi interpretativi dell'azienda pensiero*, Il Borghetto, Pisa, 2001. Si veda anche: S. BIANCHI MARTINI, *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2009; R.M.

ti economico-sociali indotti da innovazioni (spesso ma non necessariamente di natura tecnologica) che si sono succedute con frequenza e velocità sono moltissimi. Basti per adesso pensare a come e quante volte è cambiato negli ultimi anni il modo di comunicare e di attivare e gestire le relazioni sociali, di prenotare i viaggi e di viaggiare, di informarsi, di comprare beni, di fotografare, di giocare, di ascoltare la musica, di investire i risparmi, di proteggere le nostre informazioni personali, di divertirci, e così via.

L'INTRAMONTABILE *LEADERSHIP* DI IKEA?

Non ci sono dubbi sul fatto che IKEA abbia rappresentato, negli ultimi decenni, e rappresenti tutt'oggi, un caso aziendale di straordinario successo. Grazie alla sua originale formula imprenditoriale è riuscita a conquistare una posizione di *leadership* nel settore dell'arredamento di *design* e funzionale a prezzo contenuto e, ancor oggi, è certamente l'azienda più ammirata al mondo nel suo settore. Il vantaggio competitivo di IKEA potrebbe sembrare inattuabile.

L'avvento di Internet e il recente ma intenso e crescente affermarsi del commercio online, compreso quello su piattaforma mobile, hanno però iniziato a produrre effetti significativi anche sulle filiere dell'arredamento (sia nelle fasce medie e basse sia in quelle di pregio e *design*). IKEA ha in parte adattato la sua formula competitiva iniziando da tempo a vendere prodotti online⁶. È evidente, però, che nell'online il mercato è ancora frammentato e in fase di rimescolamento e che la struttura capillare dei grandi negozi IKEA potrebbe rivelarsi un punto di forza ma anche un fattore di rigidità. La rapidità dei cambiamenti dell'*online market*, unitamente ai miglioramenti delle strutture logistiche che operano per conto terzi, apre le porte a nuovi modelli di *business*. Si osserva ad esempio che si stanno diffondendo alcuni intermediari che, anche utilizzando le applicazioni *mobile* e siti internet, po-

KANTER, *How Great Companies Think Differently*, in "Harvard Business Review", 89(11), 2011, pagg. 66-78; R.A. D'AVENI, *Hypercompetition*, Simon and Schuster, New York, 2010.

⁶ Si veda: www.ikea.com/it/it/.

trebbero far recuperare spazi di mercato a produttori di mobili delle diverse fasce di prezzo operando un processo di disintermediazione rispetto ai tradizionali canali distributivi (si veda, ad esempio, il Gruppo Westwing: <https://www.westwing.de/company/>).

IKEA si trova quindi nella necessità di ripensare la sua formula cercando di valorizzare la sua rete distributiva e logistica e il suo *brand* (che certamente sono risorse distintive di ingente valore), la sua capacità di progettare prodotti agevolmente trasportabili (il cosiddetto pacco piatto), di elevata funzionalità e di *design* (che certamente sono competenze distintive di ingente valore), per fronteggiare le minacce e cogliere le opportunità nel mercato online dell'arredamento. Tutto ciò sta avvenendo in una fase in cui si stanno affacciando prepotentemente sul mercato internazionale catene distributive di mobili *low cost* molto competitive e che potrebbero aprire un nuovo fronte di pressione per IKEA.

Lo scenario è, pertanto, aperto e tutt'altro che statico e potrebbe riservare non poche sorprese anche per un grande leader come IKEA.

La maggior frequenza con la quale oggi le innovazioni scardinano preesistenti equilibri è un argomento efficacemente ripreso in un *best seller* di Downes e Nunes, pubblicato pochi anni fa, i quali parlano di “*Big Bang Disruption*”⁷. In particolare i due Autori trattano di quelle innovazioni dirompenti per i mercati che portano le aziende che le attuano (i cosiddetti *disruptor*) a realizzare possenti e veloci crescite, ma che hanno effetti rapidamente devastanti per le aziende già esistenti e che possono determinare repentine obsolescenze dei preesistenti modelli di *business* di successo. Talvolta i *disruptor* sono aziende già operanti (si pensi all'impatto dell'Apple-Iphone sul modello di *business* di Nokia o a quello di Amazon su alcune forme della distribuzione tradizionale, a quello di Google-Maps su TomTom, di

⁷ L. DOWNES-P. NUNES, *Big Bang Disruption. L'Era dell'innovazione devastante*, Egea, Milano, 2014.

Apple-Itunes sulla filiera della produzione e distribuzione di musica, di Netflix sulla filiera della produzione e distribuzione di film e serie televisive), ma di frequente sono *start-up* (si pensi agli effetti che potrebbe avere Airbnb per la ricettività dei bed & breakfast e degli alberghi; Uber per le agenzie di taxi; FlixBus e BlaBlaCar per i servizi di trasporto extraurbano; Kickstarter per il settore dei piccoli finanziamenti).

TOMTOM: IL SUCCESSO, IL DECLINO E I TENTATIVI DI RIPOSIZIONAMENTO

TomTom, azienda resa famosa dai dispositivi e servizi di navigazione satellitare, viene fondata nel 1991 da Peter-Frans Pauwels e Pieter Geelen, due laureati dell'Università di Amsterdam. Inizialmente le attività riguardavano lo sviluppo di software per palmari (chiamati anche PDA, *personal digital assistant*) ed applicazioni mobili B2B. Rapidamente l'azienda divenne leader in entrambi i settori. La vera svolta arrivò nel 2003, quando venne presentato "TomTom Navigator", il primo dispositivo di navigazione satellitare portatile⁸. Tale prodotto, grazie ad un mix di fattori, quali funzionalità, design, innovatività ed un prezzo accessibile (per la prima versione 500 dollari) conquistò in pochissimo tempo il favore del mercato. I ricavi dell'azienda passarono dagli 8 milioni del 2003 a 1,674 miliardi di euro nel 2007 e nell'ultimo trimestre del 2007 furono venduti oltre 4,2 milioni di dispositivi. Il titolo raggiunse i 60 euro per azione⁹.

Nel 2008 TomTom acquisì per 2,8 miliardi di euro TeleAtlas, specializzata nella digitalizzazione delle mappe, che forniva dati anche a GoogleMaps¹⁰.

Tuttavia TomTom, forte del successo che stava avendo, non ha

⁸ Fonte: www.tomtom.com.

⁹ C.W.L. HILL-C.R. JONES, *Strategic Management Cases: An integrated Approach*, Cengage Learning, 2016.

¹⁰ C. ARTHUR, *Navigating Decline: What Happened to TomTom?*, in www.theguardian.com, 21 luglio 2015.

adeguatamente tenuto conto dei cambiamenti che stavano per avvenire. Infatti, un anno dopo che l'azienda si era fortemente indebitata per l'acquisto di TeleAtlas, gli *smartphone* iniziarono ad affermarsi come prodotto di massa e poco dopo Google iniziò ad offrire servizi di navigazione satellitare completamente gratuiti dedicati proprio ai dispositivi mobili: circostanza inaspettata per l'azienda, la quale oltretutto dovette affrontare gli effetti della crisi economica del 2008. In poco meno di tre anni, con il forte declino delle vendite dei navigatori, il fatturato passò da 1,674 a 1,27 miliardi di euro, e le azioni crollarono a 2,84 euro.

TomTom decise allora di reagire spostando le sue competenze verso le cosiddette "*weareables technologies*", ovvero *smartwatch* multiuso che combinano un GPS, un cardiofrequenzimetro e un allenatore virtuale all'interno di un medesimo dispositivo (avente la forma di un orologio analogico), puntando quindi verso una estensione di linea all'interno del settore del fitness. Decisione, tuttavia, che ha prodotto risultati fortemente al di sotto delle aspettative (vista la presenza di *competitor* con brand molto più focalizzati come FitBit e la crescente diffusione di *smartwach* plurifunzionali con *brand* prestigiosi come l'Applewatch). È stato deciso pertanto un ulteriore radicale cambiamento strategico per rivolgere l'azienda al nuovo mercato delle *smartcar*¹¹ investendo ingenti somme nella ricerca di soluzioni innovative nell'ambito della guida autonoma (risale infatti a gennaio 2017 l'acquisto da parte di TomTom della Startup berlinese "Autonomos", il cui *core business* riguarda proprio la guida autonoma)¹². In questo ambito la partita è ancora aperta ma TomTom si trova a competere con operatori di grande prestigio e con elevate risorse.

Quella della *big-bang disruption* è una rilettura che potremmo definire per certi versi neo-shumpeteriana, in quanto ribadisce la natura al contempo distruttiva e creatrice dell'innovazione imprenditoriale e ne mette in risalto, con riferi-

¹¹ V. MACCARI, *TomTom crescita bloccata, per ritrovare l'orientamento diventa venditore di software*, in *www.repubblica.it*, 4 giugno 2012.

¹² Fonte: *www.ilsole24ore.it*, 18 gennaio 2017.

mento al mondo di oggi, non solo tale natura ma anche la frequenza di manifestazione e la velocità distruttiva e ricreatrice¹³.

Il fatto che l'innovazione imprenditoriale produca oggi con maggior velocità e frequenza ed in modo spesso *dirompente* il suo duplice effetto distruttivo e creativo non è cosa da poco per chi governa le aziende (tutte le aziende). Cambia, infatti, il modo di governare: la frequenza dell'innovazione, l'intensità e la velocità del suo impatto e il connesso declino di modelli di *business* consolidati impone di guardare al cambiamento non più solo come un fenomeno da pianificare e gestire, ma come *elemento permanentemente centrale dell'attività gestionale*¹⁴. Ecco perché gli studi manageriali negli ultimi decenni hanno enfatizzato sempre più la fondamentale importanza delle attitudini a interpretare i fenomeni ambientali generatori di cambiamenti competitivi e a rendere il cambiamento quasi un elemento della quotidianità¹⁵. In altre parole, il fulcro della problematica di governo dell'azienda si è via via spostato dalla pianificazione e gestione dei *singoli cambiamenti* (siano questi ultimi generati o subiti dall'azienda) al

¹³ C.M. CHRISTENSEN-M. CLAYTON-M.E. RAYONOR-R. McDONALD, *What is Disruptive Innovation?*, in "Harvard Business Review", 93(12), pagg. 44-53. Per un'analisi del pensiero Schumpeteriano si rinvia a: M.M. AUGELLO (1991), *Works by Schumpeter*, in J.A. SCHUMPETER, *The Economics and Sociology of Capitalism*, ed. by Richard Swedberg, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

¹⁴ Non a caso l'epoca contemporanea è stata definita l'era della complessità o della liquidità. Si veda al riguardo: G. BOCCHI-M. CERUTI, *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1985; Z. BAUMAN, *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2006.

¹⁵ Si veda: R. D'AVENI, *Ipercompetizione: le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995; S.L. BROWN-K.M. EISENHARDT, *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, in "Administrative Science Quarterly", 42(1), 1997, pagg. 1-34.

*governo permanente della dinamica del cambiamento*¹⁶.

L'azienda, possiamo dire anticipando in parte le considerazioni del seguente capitolo, deve necessariamente saper governare la dinamica del sistema aziendale delle idee (nuove idee strategiche), oltre che la dinamica delle operazioni. Il cambiamento e la reazione ai cambiamenti vanno infatti pensati (sistema delle idee) prima che realizzati (sistema delle operazioni)¹⁷.

Il tema qui posto è, quindi, quello della *mutazione continua, consapevole e veloce dell'azienda*. Tale tema, come abbiamo anticipato nell'introduzione al presente volume, però deve conciliarsi con un'altra fondamentale questione: *la stabilità di alcuni valori guida (e di alcune idee)* che accompagnano l'azienda nel tempo e che ne definiscono il profondo significato identitario e vocazionale.

Larsen, che è stato Chief Executive Officer di Johnson &

¹⁶ La letteratura sul tema del governo della dinamica del cambiamento è molto ampia, si vedano al riguardo tra gli altri: D.J. TEECE-M. PETERAF-S. LEIH, *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*, in "California Management Review", 58(4), 2016, pagg. 13-35; D.J. TEECE, *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory Firms*, in "The Academy of Management Perspectives", 28(4), 2014, pagg. 328-352; C.E. HELFAT-S. FINKELSTEIN-W. MITCHELL-M.A. PETERAF-H. SINGH-D.J. TEECE-S.G. WINTER, *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Oxford, 2007; S.G. WINTER, *Understanding dynamic capabilities*, in "Strategic Management Journal", 24(10), 2003, pagg. 991-995; D.J. TEECE, *Next Generation Competition: New Concepts for Understanding How Innovation Shapes Competition and Policy in the Digital Economy*, in "Journal of Law, Economics and Policy", 9(1), 2012, pagg. 97-118; M. TRIPSAS, *Surviving Radical Technological Change Through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry*, in "Industrial and Corporate Change", 6(2), 1997, pagg. 341-377; D.J. TEECE, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, New York, 2011.

¹⁷ Sul tema del sistema delle idee ritorneremo in modo più ampio nel capitolo 2. Il concetto di sistema delle idee è stato introdotto dal Bertini. Si veda al riguardo: U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

Johnson, ha descritto efficacemente il concetto che in questa sede vorremmo esprimere: «*I valori chiave compresi nel nostro credo potrebbero anche costituire un vantaggio competitivo – osserva il top manager –, ma non è questo il motivo per cui li abbiamo adottati. Li abbiamo adottati perché ci indicano qual è il nostro significato e li manterremo anche se, in particolari situazioni, dovessero rivelarsi fonte di uno svantaggio competitivo*»¹⁸.

È vero quindi che la gestione aziendale tende necessariamente ad orientare, nelle aziende ben governate, verso il rinnovamento del vantaggio competitivo¹⁹. È anche vero, però, che esiste normalmente un *corpus* di valori guida (e di idee) – e in taluni casi anche di prassi operative – che in un certo qual modo trascende dal singolo e specifico vantaggio competitivo.

Si può arrivare ad affermare, in termini più generali, che non solo l'azienda ma ogni comunità di individui organizzata, per realizzare una vera, duratura ed armonica evoluzione, abbia bisogno di *credere* in alcuni valori comuni adeguatamente comunicati.

¹⁸J.C. COLLINS-J.I. PORRAS, *La via del successo ha un cuore antico*, in "Harvard Business Review", ed. italiana, 1996.

¹⁹Michael Porter afferma che il vantaggio competitivo sostenibile è «la base fondamentale di una prestazione a lungo termine superiore alla media. Sebbene un'impresa possa avere una miriade di punti di forza e di debolezza al confronto con i propri concorrenti, ci sono due tipi di vantaggio competitivo che essa può possedere: costi bassi oppure differenziazione. Essi sono il risultato dell'abilità di un'impresa nel destreggiarsi con le cinque forze meglio dei suoi concorrenti», in A. CRAVERA, *La guida del Sole 24 ore ai classici del Management nell'era della complessità*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2012. Per ulteriori approfondimenti, si veda: M. PORTER, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985.

MITI E CREDENZE AGLI ALBORI DELL'UMANITÀ

Un'affascinante tesi sulla rilevanza dei costrutti immaginativi condivisi e comunicati nella perpetrazione delle comunità umane fin dagli albori della specie umana ci viene offerta da Yuval Noah Harari nel suo best seller "*Sapiens. Da animali a dei. Breve storia dell'umanità*"²⁰.

L'Autore ricorda che nella grotta di Stadel in Germania non lontano da Ulm è stata trovata una scultura figurativa in avorio di mammut (ricostruita dai frammenti) con il corpo umano e la testa leonina risalente a circa 30-40.000 anni fa²¹.



²⁰Cfr. Y.N. HARARI, *Sapiens. Da animali a dèi. Breve storia dell'umanità*, Bompiani, Milano, 2017.

²¹ Il ritrovamento e la ricostruzione della statua sono avvenuti in modo insolito. I primi frammenti sono stati ritrovati nel 1939 dallo studioso Robert Wetzel e furono raccolti in una scatola di cartone conservata nel magazzino del museo di Ulm. Circa trent'anni dopo l'archeologo Hahn, con l'aiuto di alcuni studenti, compose i frammenti e con grande stupore poté ammirare un primo abbozzo della statua. Altri frammenti vennero aggiunti nel 1972 quando furono consegnati al museo da un ex allievo di Wetzel, che li aveva conservati pur non sapendo esattamente di cosa si trattasse. Altri frammenti furono consegnati da una visitatrice attenta del museo: li aveva scoperti suo figlio giocando nella grotta. Negli anni '80 vari archeologi ripresero la ricerca nella grotta e trovarono altri frammenti. Il lavoro di ricostruzione continuò fino ad arrivare alla straordinaria statua che possiamo ammirare oggi.

Si tratta certamente di una manifestazione di arte ma è anche una prova della capacità dell'*homo sapiens* di immaginare cose che non esistono. È qualcosa di molto diverso da un attrezzo che abbia un'utilità pratica, come gli utensili realizzati dall'*homo sapiens* e dalle altre specie del genere umano esistite – e spesso coeve – tra i 100 e i 30 milioni di anni fa (Neanderthal, di Denisova, di Soles ecc.). I Sapiens iniziarono a penetrare – partendo dall'Africa orientale – in tutte le altre parti del pianeta circa 70.000 anni fa e ciò concorse a causare, sostiene Harari, l'estinzione delle altre specie umane.

Perché prevalsero i Sapiens, nonostante che i Neanderthal fossero fisicamente superiori e dotati anch'essi di un'elevata intelligenza pratica?

Ciò potrebbe esser dovuto ad una Rivoluzione Cognitiva che ha portato i Sapiens a saper immaginare cose che non esistono nella realtà, a rappresentarle simbolicamente (l'uomo leone ne potrebbe essere un esempio) e a dividerle, grazie ad una superiore evoluzione del linguaggio che avrebbe permesso di parlare non solo delle cose reali ma anche di quelle immaginate. L'*homo sapiens* sarebbe così stato in grado di condividere socialmente i costrutti immaginativi pensati, che potevano diventare riferimenti-guida per una comunità. Tutto ciò avrebbe consentito aggregazioni sociali più ampie e durature che hanno costituito – nella tesi dell'Autore – il presupposto antropologico per il prevalere di noi Sapiens.

Possiamo dire quindi, accogliendo l'interessante tesi dell'Autore, che la presenza di miti e credenze collettivamente condivisi non solo non è stato un ostacolo alla sopravvivenza ma addirittura è stato un presupposto positivo per la prevalenza di alcune collettività rispetto ad altre, favorendo l'evoluzione della specie di fronte ai cambiamenti ambientali.

L'individuazione e la condivisione di “credenze comuni collettivamente immaginate e radicate” è dunque un presupposto fondamentale per rendere forti e durature le collettività organizzate. Intorno a tali “credenze” si possono infatti creare i presupposti che alimentano la capacità di adattamento al mutevole contesto ambientale.

IMMAGINAZIONE COLLETTIVA E COOPERAZIONE UMANA

«Qualsiasi cooperazione umana su vasta scala – si tratti di uno stato moderno, di una chiesa medievale, di una città antica o di una tribù arcaica – è radicata in miti comuni che esistono solo nell’immaginazione collettiva. ... Due cattolici che non si siano mai incontrati prima possono ugualmente partire insieme per una crociata ... perché entrambi credono che Dio si sia fatto carne e sangue e si sia sacrificato sulla croce per redimere i nostri peccati ... Due serbi che non si siano mai visti prima possono rischiare la propria vita l’uno per l’altro perché credono entrambi nell’esistenza di una nazione serba, nella madrepatria serba e nella bandiera serba ... Non si fa fatica a capire che i “primitivi” cementano il proprio ordine sociale attraverso la credenza in fantasmi e spiriti, raccogliendosi a danzare intorno al fuoco nelle notti di luna piena. Quello che stentiamo a capire è che le nostre moderne istituzioni funzionano esattamente sugli stessi presupposti»²².

Tornando al tema più specifico dell’azienda si può dire che il cambiamento, ed anche quei cambiamenti che vanno a toccare una componente costitutiva centrale della strategia come il vantaggio competitivo, non disperde (o meglio, non dovrebbe disperdere) alcuni valori identitari (ed anche alcune prassi). Anzi, come anticipato, a noi pare che sia proprio l’accelerazione e l’infittirsi dei cambiamenti tipici della nostra epoca, e dunque la natura complessa e turbolenta del nostro tempo, ad imporre una maggiore attenzione a quei valori che non devono essere abbandonati, che devono mantenersi perché danno contenuto all’identità²³ aziendale e quindi costi-

²² Cfr. Y.N. HARARI, *Sapiens. Da animali a dèi. Breve storia dell’umanità*, op. cit.

²³ Il concetto di identità (in psicologia) fa riferimento al senso e consapevolezza di sé come entità *distinta* dalle altre e *continua nel tempo*. L’identità di persona significa essere quella persona e non altro. Si veda: Treccani online.

tuiscono l'origine prima (anche se, ovviamente, non l'unico elemento) della distintività.

Il continuo (e ineludibile) orientamento alla mutazione (strategica e operativa), necessariamente fondato sul ripensamento continuo del disegno imprenditoriale (e delle determinanti del vantaggio competitivo), espone infatti l'azienda al rischio di disperdere ad ogni passo il valore della propria storia, di rinunciare ai propri valori identitari. La mutazione organica dell'azienda diverrebbe mutazione genetica andando ad alterare, potremmo dire metaforicamente, il suo DNA.

Cosa avverrebbe all'identità dell'organizzazione, ad esempio, se un'azienda come Apple iniziasse a realizzare beni tecnologici senza contenuto di *design*, accuratezza produttiva e senza il carattere *user friendly* o alla Brunello Cucinelli se, rinunciando alla filosofia di "azienda umanistica" per esigenze economiche contingenti, scegliesse di utilizzare il lavoro a basso costo o, ancora, alla Levi's se abbandonasse la sua filosofia organizzativa orientata all'eguaglianza?

Vi sono, possiamo dire, dei *limiti alla libertà di cambiamento delle aziende valicando i quali l'azienda* – abdicando ad alcuni valori fondanti – *perderebbe la sua natura*²⁴.

Alcuni valori costituiscono, in altre parole, elementi dell'identità profonda dell'azienda: accanto alle idee che transitano nel medio o nel breve termine, esistono idee – talvolta in parte elevate al rango di veri e propri valori di riferimento identitari o credo ispiratori – che permangono nel lungo ter-

²⁴ Al riguardo Russo richiama il caso Alfa Romeo: «Si pensi a quando l'Alfa Romeo, casa automobilistica riconosciuta per la tradizione sportiva e di eccellenza motoristica, avviò la joint venture con la Nissan, dando origine al progetto "ARNA", la vettura sportiva a basso costo. Per la sua incoerenza con il brand Alfa Romeo, l'ARNA finì per produrre un impatto negativo sull'immagine di Alfa Romeo presso i consumatori, oltre che sul morale dei collaboratori, tradizionalmente orgogliosi della eccellenza motoristica della loro azienda. Il tutto senza produrre utili significativi.», V. CODA-G. INVERNIZZI-P. RUSSO, *La strategia aziendale*, McGraw Hill, Milano, 2017.

mine e, in alcuni casi, addirittura oltre il limite del lungo termine (potremmo parlare di idee tendenzialmente permanenti). Valori che non mutano al modificarsi della politica e talvolta neppure delle strategie e, dunque, al rinnovarsi dell'impostazione strategica²⁵ e delle determinanti del vantaggio competitivo. In alcuni casi sopravvivono, in parte più o meno ampia, anche ai passaggi generazionali ed escono indenni dal fluire delle mode manageriali e al progredire delle tecniche. Anche se l'azienda si rivolge a nuovi mercati, diversifica in nuove attività, cambia in parte il suo assetto organizzativo, essa porta infatti normalmente con sé uno *stabile* (o meglio, tendenzialmente stabile) patrimonio di valori ed anche sovente di idee, atteggiamenti e convincimenti circa il modo di essere e/o di operare.

Nella dottrina aziendale e nei contributi consulenziali il complesso di valori tendenzialmente permanenti e fisiologicamente centrali nell'azione di governo è stato variamente definito; talvolta si parla, con significati in parte diversi, di "principi guida", di "*core ideology*", di "*core values*" o di "*core identity*", di "credo aziendali", di "codice genetico".

In questa sede preferiamo parlare, con specifico riferimento ai valori che definiscono "l'identità" dell'azienda e che connotano le sue vocazioni profonde, di *corporate core values system* (sinteticamente *core values system*) per evidenziare al contempo la centralità dei valori identitari e la necessità di una lettura sistemica, unitaria, degli stessi. Il riferimento al concetto di "valore" evoca inoltre stabilità ma non fissità.

Possiamo pertanto asserire che l'azienda si trova costantemente di fronte ad un *dilemma* (che potremmo definire il dilemma della *stabilità-ripensamento* strategico-valoriale): come conciliare le necessarie esigenze del cambiamento del pensie-

²⁵ R. NORMANN, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1985; R. NORMANN-R. RAMIREZ, *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano, 1995.

ro strategico – così importante nel mondo di oggi – con quella altrettanto inevitabile della stabilità strategico-valoriale? In altre parole: dove va posto il confine tra fluidità e solidità del pensiero strategico? Potremmo dire, in sostanza, che governare un'azienda significa anche trovare il necessario equilibrio tra valori che devono essere preservati, perché fisiologicamente definiscono l'identità dell'azienda (stabilità strategico-valoriale), e le idee e convincimenti che possono e talora devono essere invece abbandonati (fluire delle idee) e/o sostituiti con altri (ripensamento strategico e operativo).

Il *core values system* si pone, per certi versi, a monte della strategia. Ogni seria e completa analisi strategica dell'azienda non può quindi prescindere dalla preventiva interpretazione e valutazione dello stesso.

Possiamo pertanto affermare che il *core values system* è un fondamentale oggetto di analisi strategica. Studiare la strategia aziendale senza approfondire il *core values system* è come fare un'analisi psicologica di un individuo senza guardare al centro della personalità²⁶, al suo Io.

Il presente lavoro intende approfondire la natura del *core values system* dell'azienda cercando di offrirne un quadro di riferimento concettuale (parte prima) ma anche un insieme di modelli di analisi utili ai fini della gestione ed orientati a portare a livello della consapevolezza i valori identitari, a valutare la natura fisiologica o patologica degli stessi ed a porre consapevolmente i valori al centro dell'attività di governo (Parte II) attribuendo ad essi una concreta funzione di *guidance (management by values)*.

²⁶La personalità può essere definita come «l'insieme di caratteristiche psicologiche e modalità di comportamento che, nella loro integrazione costituiscono il nucleo irriducibile di un individuo che rimane tale nella molteplicità e diversità delle situazioni ambientali in cui si esprime e si trova ad operare», U. GALIMBERTI, *Dizionario di Psicologia*, voce "Personalità", De Agostini, Milano, 2006.

2. SISTEMA AZIENDALE DELLE IDEE, CORE VALUES SYSTEM E STRATEGIA AZIENDALE

Per analizzare i fattori che determinano la dinamica gestionale, sia essa evolutiva od involutiva, è necessario risalire dai fatti, alle azioni (operazioni) poste in essere dagli uomini e, ancor più, ai ragionamenti da cui scaturiscono tali azioni. In altre parole è necessario guardare alle condizioni soggettive¹ che interpretano ed attivano le operazioni gestionali. Si può dire, quindi, che l'attività dell'azienda si manifesta sia sul piano dell'azione (operazioni) sia su quello del pensiero (idee e decisioni) e che pensiero ed azione si sviluppano, rispettivamente, in corrispondenza dei due fondamentali momenti della gestione: quello politico e quello operativo, momenti che sono tra loro inestricabilmente relazionati. Spetta agli uomini che operano in azienda, e *in primis* a coloro che hanno responsabilità apicali e di coordinamento e controllo, orientare le operazioni aziendali verso il conseguimento dell'equilibrio economico a valere nel tempo². I presupposti che conferiscono

¹ Scrive il Bertini: «È nostro fermo convincimento che la migliore spiegazione della dinamica aziendale, più che nella "realtà" dei fatti che contraddistinguono le operazioni gestionali, possa essere ricercata nelle "condizioni soggettive" che sovrintendono a tali operazioni e, quindi, in definitiva, nelle "astrazioni" poste a fondamento delle idee che alimentano il sistema delle decisioni», U. BERTINI, *Il sistema aziendale delle idee*, Giuffrè, Milano, 1995. Si veda anche: R.F. FRANCESCHI, *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri distintivi*, in E. CAVALIERI-R.F. FRANCESCHI, *Economia Aziendale*, vol. 1, Giapichelli, Torino, 2000.

² L'equilibrio economico si esprime in termini di attitudine a remunerare adeguatamente tutti i fattori della produzione compreso pertanto, come

alle operazioni natura sistematica si trovano, quindi, nell'attività umana³ e, più in particolare, nell'orientamento che l'attività umana conferisce alle operazioni verso l'equilibrio economico durevole. È evidente inoltre che anche le idee e le decisioni aziendali devono essere ricondotte – sempre in relazione al comune orientamento verso l'equilibrio economico durevole – ad una logica sistemica. Si può parlare pertanto di sistema delle idee.

In altre parole potremmo astrattamente individuare, nell'ambito del processo di governo dell'azienda, un aspetto propositivo, che si identifica principalmente in attività del pensiero e che ha il suo naturale sbocco nella “presa delle decisioni”⁴, ed un aspetto attuativo che sfocia nel sistema delle operazioni.

ha ribadito la teoria della creazione del valore, il fattore che fisiologicamente viene remunerato in via residuale rispetto agli altri, cioè il capitale proprio. La precisazione che l'equilibrio economico assume significato, come scopo dell'azienda, in relazione alla sua valenza temporale, porta a sostenere che esso deve essere necessariamente perseguito nella prospettiva del lungo termine.

Come afferma Giannessi, l'equilibrio economico a valere nel tempo è tale se deriva «dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, ed ha carattere durevole, e sotto un certo aspetto, evolutivo», E. GIANNESI, *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, *Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa, 1960. Si veda al riguardo anche: E. GIANNESI, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979, pagg. 15-21; U. BERTINI, *Il sistema d'azienda, Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1977, pagg. 35-38.

³ «La gestione dell'azienda è il sistema di operazioni simultanee e successive che dinamicamente si dispiega, finché l'azienda ha vita, per il raggiungimento dei fini della medesima. La gestione si realizza mercé l'attività delle persone che per l'azienda operano. Si dice anche che quest'attività costituisce la gestione in senso soggettivo, mentre il sistema delle operazioni esprime – della stessa gestione – l'aspetto oggettivo», P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1970, pag. 251. Si veda anche: P. MIOLO VITALI, *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino, 1993, pagg. 13-14.

⁴ Secondo l'etimologia della parola, la “decisione” (dal latino “decidere”, cioè tagliare) «indica il momento in cui l'individuo pone fine, cioè tronca,