

**Eleonora Monaco**

**LA FLESSIBILITÀ  
STRATEGICA  
NEGLI STUDI SULLA  
IMPRENDITORIALITÀ**

**FrancoAngeli**





**Eleonora Monaco**

**LA FLESSIBILITÀ  
STRATEGICA  
NEGLI STUDI SULLA  
IMPRENDITORIALITÀ**

**FrancoAngeli**

Volume pubblicato con il contributo dei fondi del Dipartimento di Studi Aziendali dell'Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ai miei genitori*



## INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. La flessibilità strategica nella dottrina economico-aziendale</b>	»	11
1.1. Variabilità ambientale e flessibilità dell'impresa	»	11
1.2. Orientamento strategico di fondo e mutamento dell'impresa	»	15
1.3. Le decisioni strategiche e il comportamento imprenditoriale	»	22
1.4. I soggetti preposti al governo dell'impresa	»	26
<b>2. La genesi della flessibilità negli studi di <i>strategic management</i></b>	»	30
2.1. Flessibilità ed efficienza della struttura produttiva	»	30
2.2. La flessibilità strategica, organizzativa, operativa	»	34
2.3. Adattamento, proattività e resilienza dell'impresa	»	38
2.3.1. Il polimorfismo della flessibilità strategica	»	42
2.4. <i>Competence leveraging</i> e <i>competence building</i>	»	44
<b>3. Flessibilità strategica e <i>corporate entrepreneurship</i></b>	»	50
3.1. Sulle origini e lo sviluppo della <i>corporate entrepreneurship</i>	»	50
3.2. L'influenza dei fattori soggettivi e l' <i>entrepreneurial mindset</i>	»	57
3.3. Le dimensioni dell'architettura organizzativa	»	60
3.3.1. Gli elementi della cultura imprenditoriale	»	60
3.3.2. La progettazione della struttura organizzativa	»	64



<b>4. Flessibilità strategica e governo nelle piccole imprese</b>	pag.	66
4.1. La vulnerabilità della piccola impresa	»	66
4.2. Le determinanti dell' <i>entrepreneurial orientation</i>	»	70
4.3. Flessibilità della struttura di <i>governance</i>	»	74
4.4. L'influenza del <i>culture family commitment</i>	»	82
4.5. <i>Dynamic capabilities</i> e cultura organizzativa	»	86
4.6. Flessibilità strategica come principio di governo	»	90
<b>Alcune considerazioni conclusive</b>	»	94
<b>Bibliografia</b>	»	99

## INTRODUZIONE

Con l'intensificarsi della competizione sui mercati internazionali, l'abbreviamento del ciclo di vita dei prodotti e i repentini cambiamenti tecnologici, l'impresa si trova a interagire con un ambiente dinamico e complesso.

L'abilità dell'impresa di ridefinire le proprie azioni strategiche e di riconfigurare i propri *assets* diviene, pertanto, un elemento fondamentale per la sua stessa sopravvivenza.

La dottrina economico-aziendale ha lungamente evidenziato che l'azienda è soggetta alla «permanenza nella mutabilità»<sup>1</sup> e che la flessibilità consente all'impresa di adattarsi alle nuove esigenze, permettendole di affrontare la complessità e l'incertezza ambientale<sup>2</sup>.

In particolare, la comprensione delle cause che determinano la flessibilità strategica dell'impresa, ha costituito da sempre motivo di interesse per gli studiosi di economia aziendale e di *strategic management* e, recentemente, è divenuta oggetto di contributi nell'ambito della letteratura di *corporate entrepreneurship*.

Sull'onda di tali considerazioni, si è manifestata l'esigenza di comprendere più a fondo la natura molteplice della flessibilità strategica, al fine di evidenziare, da un lato, il valore apportato dai nuovi contributi scientifici, dall'altro, l'attualità del pensiero degli studiosi di economia aziendale.

Così, nel primo capitolo, partendo dall'interesse manifestato dalla dottrina italiana per la gestione della variabilità interna e per il controllo di

<sup>1</sup> Cfr. Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971, p. 4.

<sup>2</sup> Cfr. Sciarelli S., *L'impresa flessibile*, Cedam, Padova, 1987, p. 30.

quella esterna, si evidenzia il legame esistente tra la flessibilità strategica, quella della struttura e la flessibilità delle risorse.

In seguito, si considera la modernità dell'orientamento strategico di fondo<sup>3</sup> nel consentire il processo di trasformazione e di modifica dell'assetto aziendale, per poi individuare il ruolo cruciale della funzione imprenditoriale nel guidare l'impresa verso lo sviluppo della flessibilità strategica.

Successivamente, nel secondo capitolo, dopo aver ripercorso il sentiero evolutivo del concetto di flessibilità strategica negli studi di *strategic management*, e aver evidenziato la natura polimorfa del medesimo, ci si sofferma sul legame con la flessibilità delle risorse e su quella di coordinamento delle medesime.

In seguito, nel terzo capitolo, si è cercato di individuare il significato attribuito alla flessibilità strategica dai recenti studi di *corporate entrepreneurship*, evidenziando l'influenza esercitata dai fattori individuali e dalla progettazione dell'architettura organizzativa sulla capacità di adattamento.

Infine, nel quarto capitolo, si è tentato di fornire un quadro, il più possibile completo, sulle condizioni che consentono alla piccola impresa di divenire flessibile, evidenziando il ruolo svolto dagli assetti di *governance* e dalla cultura imprenditoriale.

\*\*\*

L'Autore desidera esprimere la più viva gratitudine al Prof. Giuseppe Paolone per la sua guida costante, e alla Prof.ssa Augusta Consorti per aver sempre fornito preziosi consigli e motivi di riflessione.

Un profondo ringraziamento va altresì al Prof. Per Davidsson per gli spunti e i suggerimenti nella ricerca durante la permanenza presso l'*Australian Centre for Entrepreneurship*, ferma restando la mia esclusiva responsabilità per il contenuto del presente lavoro.

Infine, per l'instancabile sostegno di ogni giorno un pensiero affettuoso va ad Angelo, Silvia, Daniela e Carlo.

<sup>3</sup> Cfr. Coda V., *L'orientamento strategico di fondo*, Utet, Torino, 1988, p. 25.

# 1. LA FLESSIBILITÀ STRATEGICA NELLA DOTTRINA ECONOMICO-AZIENDALE

## 1.1. Variabilità ambientale e flessibilità dell'impresa

L'analisi delle mutevoli relazioni azienda-ambiente e delle modalità attraverso cui il soggetto economico gestisce tale rapporto si è rivelata un interesse precipuo degli studi economico-aziendali, individuando, nella natura dell'azienda quale sistema-aperto, la propensione a subire le influenze delle variabili ambientali<sup>1</sup>.

All'impresa viene richiesta «la permanenza nella mutabilità»<sup>2</sup> dato che «cose e persone possono mutare ma la vita di relazione tra gli elementi del complesso e fra il complesso e il mondo esterno continua»<sup>3</sup>.

Per tali ragioni, nei diversi periodi storici, l'influenza esercitata dai fattori ambientali contestuali ha condotto il management dell'impresa a focalizzare l'attenzione dapprima sulla massima efficienza della funzione di produzione, poi sulla capacità di vendita di prodotti differenziati, sull'equilibrio finanziario e sulla capacità di governo della complessità<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Sul tema si vedano, tra gli altri, i seguenti contributi della dottrina italiana: Amaduzzi Aldo, "Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1972, n. 1, p. 3; Amaduzzi Antonio, *Economia Aziendale*, Cacucci, Bari, p. 59 e ss.; Bertini U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 11 e ss.; Paolone G., "La concezione sistemica dell'azienda", in Paolone G., D'Amico L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 35; Superti Furga F., *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano, 1971, p. 2 e ss.

<sup>2</sup> Cfr. Onida P., *op. cit.*, p. 4.

<sup>3</sup> Ivi, p. 5.

<sup>4</sup> Sull'evoluzione dei fattori ambientali e sull'analisi dettagliata dei fattori di successo delle imprese, si veda Cavalieri E., "Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rap-

Nella crescente complessità ambientale<sup>5</sup>, nella quale le imprese si trovano a operare, l'abilità di adattamento ai mutamenti esterni e lo sviluppo di percorsi attraverso cui conseguirla risultano determinanti nel favorire le condizioni di successo e nell'allontanare fenomeni di crisi.

L'avanzamento del progresso tecnologico, volto a ridurre i tempi di lavorazione, a favorire la velocità di circolazione delle informazioni ma anche ad accorciare il ciclo di vita dei prodotti, conduce l'impresa a una improvvisa situazione di "rigidità" della struttura, da fronteggiare attraverso investimenti in innovazione.

A inasprire tale situazione è la difficoltà di reperire fonti di finanziamento generata anche dalla recente crisi globale, che ha contribuito ulteriormente all'irrigidimento della struttura finanziaria riducendo la flessibilità dell'impresa.

Lo stesso fenomeno dell'internazionalizzazione richiede all'impresa di mutare innescando meccanismi di apprendimento che le consentano di interagire con sistemi politici e legislativi culturalmente diversi.

La rigidità delle strutture organizzative e operative si evidenzia, pertanto, nella incapacità dell'impresa di modificare i processi produttivi e di innovare il portafoglio prodotti orientandolo alle nuove esigenze del consumatore globale, e nella chiusura a forme di collaborazione e partnership.

Anche il ruolo dell'impresa nel sistema sociale è in continua evoluzione: all'impresa viene richiesta una più attenta gestione dei rapporti con la pluralità degli *stakeholders* e la capacità di orientarsi alla distribuzione del valore generato<sup>6</sup>.

L'efficace gestione del cambiamento diviene, quindi, per l'impresa uno degli obiettivi da perseguire focalizzando l'attenzione sul comportamento strategico e sull'assetto della struttura.

L'orientamento all'innovazione, il mutamento delle strategie e della struttura vanno ricercati nell'operare del vertice aziendale che gestisce consapevolmente la complessità, recependo i cambiamenti ambientali e stimolando una cultura del cambiamento.

porti tra impresa e ambiente", in *Studi in onore di Ubaldo de Dominicis*, Lint, Trieste, 1991, tomo II, p. 401 e ss.

<sup>5</sup> Sulla tema della complessità ambientale cfr. Carris P.P., Melis G., *L'innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

<sup>6</sup> Cfr. Ceccanti G., *Dalla tecnica economica alla tecnica imprenditoriale*, intervento al Convegno "Economia dell'impresa negli anni '90", Napoli, 1994.

Un'impresa fortemente conservatrice, basata su valori consolidati nel tempo, tende alla staticità e alla rigidità strategica e strutturale, rischiando di accrescere la propria vulnerabilità, specie nei settori ad alto tasso di innovazione<sup>7</sup>.

La centralità dell'operare manageriale nel dare impulso all'innovazione e uno stile di governo dell'impresa orientato alla "mutabilità" sono evidenti nel comportamento strategico di quelle imprese che agiscono in modo proattivo provocando modifiche nell'ambiente e contribuendo, in tal modo, all'accrescimento ulteriore della complessità, laddove altre imprese continuano a subire passivamente il cambiamento ambientale<sup>8</sup>.

Pertanto, l'attitudine al mutamento va intesa come «la capacità di adattarsi alle nuove esigenze, in guisa di rispondere meglio a determinate finalità»<sup>9</sup>.

Secondo la prospettiva di Sciarelli<sup>10</sup>, la flessibilità va ricercata a tutti i livelli: nella strategia (*flessibilità strategica*), nelle risorse e nella struttura (*flessibilità strutturale*) laddove lo stretto legame esistente fra tali elementi permane anche tra le diverse tipologie di flessibilità: la flessibilità degli obiettivi risulta condizionata da quella strategica, quest'ultima dalla flessibilità della struttura, dipendente a sua volta dalla flessibilità delle risorse dell'impresa.

La capacità dell'impresa di adattarsi ai mutamenti ambientali è stata riconosciuta *in primis* nella flessibilità strategica ossia «nell'abilità di modificare gli obiettivi e le strategie precedentemente implementate dal vertice aziendale»<sup>11</sup>.

In virtù delle relazioni che legano gli elementi del sistema<sup>12</sup>, l'adattamento delle strategie ai nuovi obiettivi imprenditoriali viene a di-

<sup>7</sup> In proposito Eppink osserva che «la flessibilità può essere definita come quell'attributo dell'organizzazione che rende meno vulnerabile o che la pone in una situazione migliore per rispondere validamente a mutamenti impreveduti dell'ambiente». Cfr. Eppink D.J., "Planning for Strategic Flexibility", in *Long Range Planning*, 1978, 11, p. 10.

<sup>8</sup> Sul tema si vedano, tra gli altri, Paolone G., "The role of the luck", in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di), *Scritti in onore di Vittorio Coda, Economia Aziendale & Management*, Egea, Milano, 2010, p. 3010.

<sup>9</sup> Cfr. Sciarelli S., *L'impresa flessibile*, cit., p. 30.

<sup>10</sup> Ivi, p. 32.

<sup>11</sup> Cfr. Aaker D.A., Mascarenhas S., "The need for strategic flexibility", in *Journal of Business Strategy*, 1984, Fall. 5, p. 74.

<sup>12</sup> In tal proposito, si rinvia all'ampia letteratura italiana e internazionale sul tema.

pendere dalla flessibilità della struttura<sup>13</sup> e delle risorse dell'impresa, dalla volontà del management e dalla «forza detenuta sui mercati serviti e da quella acquisibile nei nuovi mercati da conquistare»<sup>14</sup>.

La flessibilità strategica dell'impresa risulta legata, pertanto, sia alla flessibilità della struttura sia al grado di modificabilità dei comportamenti strategici, per cui la dotazione di risorse flessibili e le strategie precedentemente implementate (a livello di *corporate strategy*, *business strategy* e a livello funzionale), influenzano, *ab origine*, la capacità dell'impresa di adattarsi ai mutamenti ambientali<sup>15</sup>.

Le decisioni strategiche assunte dal vertice aziendale dovrebbero essere rivolte sia al governo della *variabilità interna* (causata dalla «vischiosità e resistenza»<sup>16</sup> della struttura aziendale) favorendo la flessibilità operativa e organizzativa, sia al controllo della *variabilità esterna* al fine di monitorare i mutamenti ambientali<sup>17</sup>. Ne consegue che il comportamento strategico dell'impresa prende forma dall'insieme di tali decisioni strategiche che definiscono nel tempo la formula imprenditoriale<sup>18</sup>, ossia il modello tramite il quale l'impresa interagisce con l'ambiente.

La funzione imprenditoriale delinea, pertanto, le modalità attraverso cui l'impresa risponde ai mutamenti dell'ambiente attraverso comportamenti strategici di natura reattiva o di natura proattiva, ovvero modificando la struttura e le strategie in seguito a eventi già manifestatisi, oppure favorendo l'innovazione e l'evoluzione sotto il profilo strategico e organizzativo-gestionale in via anticipata. L'assunzione di un comportamento di natura

<sup>13</sup> Per approfondimenti sui rapporti tra strategie e struttura, si vedano tra gli altri i seguenti contributi: Ansoff H.I., *Strategic Management*, McMillan, London, 1979; Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962; Normann R., *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977; Sciarelli S., "Il fattore organizzativo nell'economia della gestione aziendale", in AA.VV., *L'organizzazione nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1983.

<sup>14</sup> Cfr. Sciarelli S., *L'impresa flessibile*, cit., p. 38.

<sup>15</sup> In tal proposito Sciarelli osserva che la flessibilità dell'impresa sotto il profilo strategico viene favorita in presenza di strategie di diversificazione produttiva (a livello di *corporate strategy*), di marketing differenziato (a livello di *business strategy*) e di produzione per piccoli lotti (a livello di strategia funzionale). Cfr. Sciarelli S., *L'impresa flessibile*, cit., p. 39.

<sup>16</sup> Cfr. Cavalieri E., "Variabilità e strutture d'impresa. Lineamenti di una teoria del comportamento strategico", in Cavalieri E., Ranalli F., *Economia aziendale. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 223.

<sup>17</sup> Ivi, p. 225.

<sup>18</sup> Cfr. Coda V., *L'orientamento strategico di fondo*, cit., p. 72.

proattiva risulta preferibile, consentendo all'impresa maggiori possibilità di tutelare la propria sopravvivenza.

Pertanto, la gestione strategica dell'impresa da parte del vertice aziendale deve essere predisposta a mettere in discussione le decisioni precedentemente assunte e «a considerare le potenzialità strategiche da realizzare»<sup>19</sup> valutando, riformulando e realizzando strategie coerenti con i nuovi obiettivi.

Il momento della riformulazione della strategia risulta, pertanto, cruciale: l'impresa, infatti, deve aprirsi all'ingresso di nuova conoscenza, favorendo processi di apprendimento che consentano di modificare gli intenti strategici per deliberare strategie dirette alla flessibilità esterna e interna<sup>20</sup>.

In tal senso si comprende come la flessibilità strategica, esprimendo una capacità<sup>21</sup> dell'impresa, contribuisca a definire la "personalità" dell'impresa<sup>22</sup>, concorrendo, pertanto, alla definizione dell'orientamento strategico di fondo.

## 1.2. Orientamento strategico di fondo e mutamento dell'impresa

La rapidità decisionale dell'impresa risulta un elemento determinante per il governo della complessità poiché indirizza il comportamento strategico verso il perseguimento delle «condizioni economiche che l'impresa deve soddisfare perché possa avere durevole esistenza»<sup>23</sup>.

In quanto capacità di adattamento delle strategie ai nuovi obiettivi<sup>24</sup>, la flessibilità strategica va considerata come fonte del cambiamento, ponendosi all'apice del processo innovativo dell'impresa e conducendo la struttura e

<sup>19</sup> Ivi, p. 4.

<sup>20</sup> Sul concetto di *strategic intent*, si veda Hamel G., Prahalad K., "Strategic Intent", in *Harvard Business Review*, 1989, May-June, pp. 63-77.

<sup>21</sup> Sul tema si vedano, tra gli altri, Aaker D.A., Mascarenhas, *op. cit.*, p. 11; Hitt M., Ireland R.D., Hoskisson R., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Concepts and Cases*, 8th Ed., South Western Cengage Learning, Mason, 2009, pp. 12-13; Sanchez R., "Strategic flexibility in product competition", in *Strategic Management Journal*, 1995, 16, pp. 135-159.

<sup>22</sup> In tal proposito Coda osserva che per «carattere dell'organizzazione [si intende] la personalità dell'organizzazione con le competenze e le insufficienze che la contraddistinguono rispetto alle altre organizzazioni con cui si confronta». Cfr. Coda V., *L'orientamento strategico di fondo*, cit., p. 46.

<sup>23</sup> Cfr. Onida P., *op. cit.*, p. 56.

<sup>24</sup> Cfr. Sciarelli S., *L'impresa flessibile*, cit., p. 37.



le condizioni di operatività gestionale verso il mutamento<sup>25</sup>. Tale capacità si palesa nel mutamento delle scelte strategiche assunte dal soggetto economico, contribuendo alla definizione di un nuovo comportamento strategico dell'impresa.

La dottrina economico-aziendale considera la flessibilità strategica come la capacità di assumere «decisioni volte a conferire flessibilità alle strutture operative e organizzative»<sup>26</sup> nel nucleo delle azioni strategiche che consentono di fronteggiare il rischio dell'impresa<sup>27</sup>.

La flessibilità risulta, pertanto, connessa all'operare del soggetto economico palesandosi nel mutamento delle strategie perseguite per riallinearle ai nuovi obiettivi, nelle decisioni volte a revisionare le strutture organizzative e operative e a consentire una migliore interazione con l'ambiente, concorrendo alla definizione del comportamento strategico dell'impresa.

Questa tensione al cambiamento conduce, infatti, l'impresa a una continua analisi delle scelte effettuate, mettendo eventualmente in discussione la stessa formula imprenditoriale<sup>28</sup>.

La flessibilità strategica, pertanto, in quanto capacità di modificare nel tempo le decisioni precedentemente assunte, condiziona il comportamento strategico e indirettamente la stessa formula imprenditoriale, che rappresenta il modello con il quale l'impresa interagisce con l'ambiente e attraverso il quale persegue il successo<sup>29</sup>.

Tale capacità non può che essere "insita" nell'impresa e appartenere al «carattere dell'organizzazione»<sup>30</sup>, in tal senso è connessa all'orientamento strategico di fondo (OSF), poiché concorre ad esprimere il modo di essere e di funzionare dell'organizzazione, evidenziando "come" l'impresa agisce nell'orizzonte temporale<sup>31</sup>.

Sebbene nell'esplicitazione dell'OSF non vi siano riferimenti al concetto di flessibilità strategica, tale legame andrebbe ricercato nel fatto che quest'ultima «riposa sempre nella flessibilità mentale di chi governa l'azienda,

<sup>25</sup> Cfr. Sciarelli S., "Il fattore organizzativo nell'economia della gestione aziendale", in AA.VV., *L'organizzazione nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1983.

<sup>26</sup> Cfr. Sciarelli S., *L'impresa flessibile*, cit., p. 38.

<sup>27</sup> Cfr. Cavalieri E., *Variabilità e strutture d'impresa. Lineamenti di una teoria del comportamento strategico*, cit., p. 254.

<sup>28</sup> Cfr. Coda V., *L'orientamento strategico di fondo*, cit., p. 72.

<sup>29</sup> Ivi, p. 76.

<sup>30</sup> Ivi, p. 46.

<sup>31</sup> Ivi, p. 28.

sulla propensione a “ripensare” le scelte effettuate e gli impegni assunti per la loro attuazione, sulle capacità di rimettere in discussione l’assetto organizzativo dell’impresa, e infine, sull’abilità a coinvolgere l’intero organismo aziendale nella promozione dei processi di cambiamento»<sup>32</sup>.

Sulla base di tali considerazioni, la flessibilità strategica andrebbe, quindi, ricercata nel «sistema di idee e atteggiamenti di fondo degli attori-chiave»<sup>33</sup> che definiscono l’orientamento strategico di fondo il quale «consente, in un ininterrotto processo di trasformazione, di modificare l’assetto aziendale, finanche a provocarne un totale rinnovamento»<sup>34</sup>.

I valori e la cultura dell’impresa, pertanto, condizionando la selezione delle decisioni da adottare, influenzano in modo più o meno positivo la capacità di mutare dell’impresa: «Una cultura prevalentemente tradizionalista o conservatrice, tesa a salvaguardare posizioni e relazioni organizzative, a migliorare l’esistente, a riaffermare i valori correnti, finisce per contrastare il cambiamento e per contrapporsi ad una cultura dell’innovazione»<sup>35</sup>.

In tal senso, la flessibilità strategica si manifesta nelle decisioni di riorientamento della strategia ai nuovi obiettivi, dipendendo prima di tutto dalla volontà e dalla flessibilità mentale dei soggetti che governano l’impresa<sup>36</sup>.

Lo sviluppo di tale capacità può essere favorito dall’adozione di mezzi quali l’addestramento del vertice aziendale e la predisposizione di strumenti che consentano di ridurre i costi del cambiamento<sup>37</sup>. In realtà, l’accrescimento della flessibilità strategica andrebbe perseguito, piuttosto, attraverso processi di apprendimento derivati dall’esperienza.

La modifica di determinate convinzioni e l’appropriatezza delle strategie perseguite dovrebbero scaturire, infatti, dall’osservazione dei risultati raggiunti a seguito di determinate decisioni, incorporate nella strategia realizzata<sup>38</sup>.

<sup>32</sup> Cfr. Sciarelli S., *L’impresa flessibile*, cit., p. 42.

<sup>33</sup> In proposito Coda osserva che «l’OSF è una realtà nascosta ed impalpabile, perché è fatto di idee guida, valori, convincimenti, e atteggiamenti di fondo, i quali per loro natura non possono rendersi visibili direttamente, ma solo attraverso le scelte e i comportamenti concreti che essi animano. L’OSF è un insieme di idee radicate negli attori-chiave dell’impresa e, nelle aziende a forte cultura coesiva, anche nel personale tutto, nella struttura e nei meccanismi operativi». Coda V., *L’orientamento strategico di fondo*, cit., pp. 25-26.

<sup>34</sup> Cfr. Consorti A., *Il successo dell’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 118.

<sup>35</sup> Cfr. Sciarelli S., *L’impresa flessibile*, cit., p. 29.

<sup>36</sup> Ivi, p. 42.

<sup>37</sup> Cfr. Eppink D.J., *Planning for Strategic Flexibility*, cit., p. 11.

<sup>38</sup> Cfr. Coda V., Mollona E., “Il governo della dinamica della strategia”, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 2002, n. 4, p. 53.

La capacità di adattamento del patrimonio intangibile (in termini di valori, competenze e abilità distintive), direzionale o imprenditoriale, ai flussi informativi attivati dai meccanismi di conduzione strategica<sup>39</sup>, consentirebbe di ridurre il *gap* strategico tra gli obiettivi sperati ed i risultati ottenuti, favorendo, così, la flessibilità strategica dell'impresa.

Il patrimonio intangibile direzionale<sup>40</sup> interviene, infatti, nel processo di gestione strategica, articolato nella formulazione e realizzazione della strategia<sup>41</sup>, mediante l'OSF, che riassume i modelli mentali e l'atteggiamento dell'impresa.

Con la formulazione della strategia deliberata il management indica gli obiettivi e le strategie che definiscono il modo di essere e il posizionamento dell'impresa, finalizzando le decisioni alla risoluzione del problema strategico. A tal fine, è necessario che il vertice aziendale acquisisca le informazioni e le interpreti riformulando le azioni strategiche, dopo aver attivato meccanismi di apprendimento<sup>42</sup>.

Il cambiamento della strategia, infatti, non può basarsi solo sulla razionalità dei decisori ma richiede che i medesimi dall'osservazione della realtà e dalle informazioni emergenti riconsiderino le proprie intenzioni strategiche<sup>43</sup>.

Una volta ottenute le informazioni derivanti dalla strategia realizzata, infatti, il vertice aziendale può favorire l'emergere di strategie (che prendono forma dall'apprendimento) che concorrono alla ridefinizione dapprima di

<sup>39</sup> Cfr. Romano M., *Il patrimonio intangibile nella prospettiva del governo dell'impresa*, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche, Università di Foggia, 2004, n. 2, p. 10.

<sup>40</sup> Cfr. Romano M., *op. cit.*

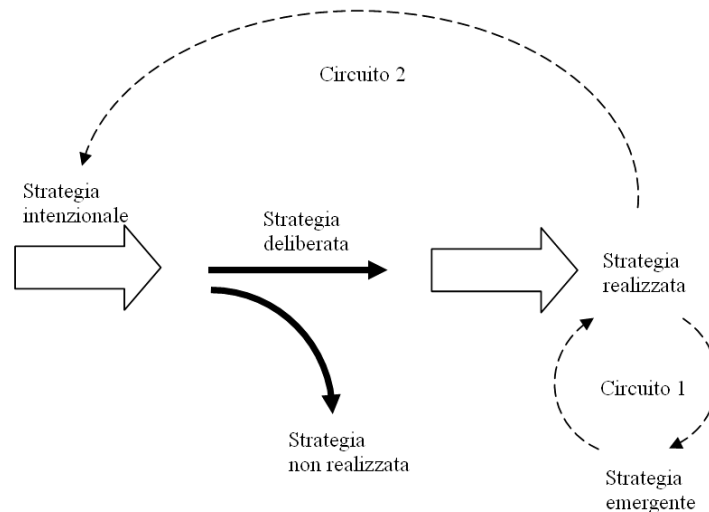
<sup>41</sup> In proposito si consideri la distinzione presente in letteratura fra il processo analitico-razionale, il processo di *learning by doing* e il processo basato sia su strategie "deliberate" che "emergenti". Cfr. Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, Ill., 1971; Mintzberg H., "Crafting Strategy", in *Harvard Business Review*, 1981, n. 4; Mintzberg H., Waters J.A., "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 1985, 6, 3; Normann R., *op. cit.*, 1977.

<sup>42</sup> In tal senso, si veda Mintzberg H., *Patterns in strategy formation*, *Management Science*, 1978, 24, pp. 934-948.

<sup>43</sup> Cfr. Coda V., Mollona E., *Il governo della dinamica della strategia*, cit., p. 47.

una nuova strategia realizzata, poi della strategia intenzionale<sup>44</sup>, come si evince dalla Figura 1 del modello proposto da Coda-Mollona<sup>45</sup>.

Fig. 1 – Il circuito di formazione della strategia



Fonte: Coda V., Mollona E., *Il governo della dinamica della strategia, Finanza, Marketing e Produzione*, Egea, Milano, 2002, p. 48.

Secondo il modello della dinamica della strategia<sup>46</sup>, quest'ultima viene concepita come un sistema dinamico in cui si intrecciano processi di vario tipo che coinvolgono variabili livello e variabili flusso. Le variabili livello permettono di cogliere «lo stato del sistema della strategia in un determinato istante»<sup>47</sup>, pertanto, sono individuabili nell'orientamento strategico di fondo, nella strategia intenzionale, nella strategia realizzata e nel portafoglio di iniziative strategiche.

I processi di apprendimento dei valori, di formazione e realizzazione della strategia intenzionale, di generazione e selezione delle innovazioni,

<sup>44</sup> In tal senso si vedano Mintzberg H., *Crafting Strategy*, cit.; Burgelman R.A., "Intraorganizational ecology of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 1991, 8, 1, pp. 61-70.

<sup>45</sup> A tal proposito Coda e Mollona si ispirano al modello di formazione della strategia di Mintzberg, si vedano Coda V., Mollona E., *op. cit.*, p. 48; Mintzberg H., "Patterns in strategy formation", in *Management Science*, 1978, 24.

<sup>46</sup> Cfr. Coda V., Mollona E., *op. cit.*, p. 52.

<sup>47</sup> *Ibidem*.