

8-6-2009

L'evoluzione Teorica in Tema di Scelte Strategiche Nelle Imprese

Francesca Cabiddu

Universita degli Studi di Cagliari, fcabiddu@unica.it

Follow this and additional works at: http://aisel.aisnet.org/sprouts_all

Recommended Citation

Cabiddu, Francesca, "L'evoluzione Teorica in Tema di Scelte Strategiche Nelle Imprese" (2009). *All Sprouts Content*. 86.
http://aisel.aisnet.org/sprouts_all/86

This material is brought to you by the Sprouts at AIS Electronic Library (AISEL). It has been accepted for inclusion in All Sprouts Content by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISEL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

L'evoluzione Teorica in Tema di Scelte Strategiche Nelle Imprese

Francesca Cabiddu
Universita degli Studi di Cagliari, Italy

Abstract

Questa tesi di dottorato è articolata in due parti. Nella prima parte l'impegno è teso alla ricostruzione dell'evoluzione del pensiero strategico nella letteratura internazionale utilizzando come griglie interpretative di prima approssimazione le Scuole di pensiero considerate da Henry Mintzeberg e da Henk Elfring e Tom Volderba. Partendo dalle classificazioni da loro elaborate si sono costruiti dei filoni di studi assimilabili per le principali asserzioni teoriche sostenute. La ricostruzione, in alcuni casi, è avvenuta facendo riferimento alle principali opere di coloro che possono essere considerati gli esponenti più rappresentativi di ciascun filone di ricerca. Si è inoltre sperimentata un'ipotesi ulteriore di classificazione che assume come elementi di riferimento la valenza del tempo e dello spazio e la loro influenza sulla formulazione del concetto di strategia e delle sue applicazioni. Nella seconda parte della tesi l'impegno è stato orientato alla specificazione dei concetti di spazio e di tempo e all'evidenziazione del processo evolutivo che ha investito entrambi. Più specificamente, è stato rilevato che l'evoluzione del concetto di strategia risente fortemente della crescente rilevanza assunta dai fattori immateriali nella definizione dei vantaggi competitivi delle imprese. In questo ambito, dando per acquisito che il "sapere" esprime più di ogni altro elemento i fondamentali connotati di genere soft della nuova era, è stato posto in risalto come il concetto di strategia possa essere meglio interpretato nella sua evoluzione con la considerazione congiunta di due fondamentali fattori immateriali: lo spazio e il tempo. Nella presente tesi di dottorato, il concetto di spazio quale fattore immateriale da porre alla base delle strategie competitive delle imprese è stato utilizzato con il significato di "spazio relazionale," unico e difficilmente imitabile, mentre il concetto di tempo ha assunto il significato di fattore alla base del vantaggio competitivo delle imprese.

Keywords: organization theory, strategy

Permanent URL: <http://sprouts.aisnet.org/4-30>

Copyright: Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works License

Reference: Cabiddu, F. (2004). "L'evoluzione Teorica in Tema di Scelte Strategiche Nelle Imprese," Università degli Studi di Cagliari, Facoltà di Economia, Cagliari, Italia *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 4(30). <http://sprouts.aisnet.org/4-30>

L'EVOLUZIONE TEORICA IN TEMA DI SCELTE STRATEGICHE NELLE IMPRESE
(di Francesca Cabiddu)

2004

Indice

Considerazioni introduttive	pag. 4
-----------------------------------	--------

PARTE PRIMA

L'evoluzione teorica in tema di strategia: una proposta interpretativa.	pag. 8
---	--------

1. Le “radici storiche” del concetto di strategia	pag. 8
2. L'evoluzione desumibile dalle principali “scuole di pensiero”	pag. 10
2.1. La griglia interpretativa	pag. 10
2.2. I contributi basati su un approccio tradizionale	pag. 11
2.2.1. La scuola progettuale	pag. 11
2.2.2. La pianificazione strategica	pag. 12
2.2.3. La centralità del settore di appartenenza	pag. 13
2.3. Le differenti percezioni in tema di formazione della strategia	pag. 15
2.3.1. Le mappe cognitive	pag. 15
2.3.2. La figura dell'imprenditore	pag. 17
2.3.3. La strategia emergente	pag. 18
2.3.4. La dimensione politica	pag. 21
2.3.5. La Resource-based view	pag. 22
2.3.6. La teoria ecologica	pag. 26
2.4. Gli aspetti di un dibattito ancora in atto	pag. 27
2.4.1. La Boundary School	pag. 27
2.4.2. La teoria dei costi di transazione	pag. 28
2.4.3. La “Dynamic Capabilities School”	pag. 32
2.4.4. La “Configurational School”	pag. 34

PARTE SECONDA

La correlazione tra l'evoluzione del concetto di strategia e la mutata concezione del “tempo” e dello “spazio”	pag. 35
--	---------

1. Premessa	pag. 36
2. Le modificazioni intervenute nel concetto di spazio	pag. 36
2.1. Alcuni cenni alla teoria della localizzazione	pag. 36
2.2. I principali fattori di attrattività di un'area geografica	pag. 39
2.3. L'evoluzione delle relazioni tra impresa e territorio	pag. 41
2.4. L'orientamento strategico del territorio	pag. 44
3. Il tempo come fonte di vantaggio competitivo	pag. 47
3.1. L'incidenza del fattore tempo nei tradizionali sistemi manageriali e nei nuovi modelli imprenditoriali	pag. 48
3.2. Le “dimensioni” del tempo	pag. 56
3.2.1. Il time to market	pag. 56
3.2.2. La riduzione del lead time	pag. 59
3.2.3. Il tempo nei processi decisionali	pag. 60
3.2.4. Il valore del delivery time	pag. 63
3.3. La strategia “time-based”	pag. 65

3.3.1. Le principali tipologie di strategie basate sul tempo	pag. 67
3.3.2. Il conseguimento delle performance basate sul tempo: alcuni approcci alternativi	pag. 70
Conclusioni	pag. 72
Bibliografia	pag.

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Negli ultimi decenni numerosi studi economico-aziendali, teorici ed empirici, hanno posto l'accento sulla crescente complessità del contesto nel quale le imprese si trovano ad operare¹ e sulla conseguente difficoltà da parte delle stesse di porre in essere un adeguato adattamento attivo. Questa circostanza ha determinato, da un lato, una graduale obsolescenza delle strategie adottate in un passato anche recente e, dall'altro lato, la spasmodica ricerca da parte dei managers di nuovi fattori sui quali basare il vantaggio competitivo delle imprese.

L'obiettivo del presente lavoro, pertanto, è presentare l'evoluzione teorica delle scelte strategiche e operative delle imprese attraverso l'assunzione di un'ipotesi progettuale che partendo dall'interpretazione delle varie configurazioni assunte dal pensiero strategico nel tempo, consenta di ipotizzare un possibile scenario evolutivo della strategia nei prossimi decenni.

I motivi che hanno originato questo interesse sono molteplici. In primo luogo, la possibilità di considerare l'evoluzione del pensiero strategico come parte di un processo evolutivo più ampio, che coinvolge le relazioni impresa e ambiente. In secondo luogo, la possibilità di adottare un approccio metodologico che consenta di interpretare l'evoluzione teorica in tema di strategia in connessione con le mutate condizioni spazio-temporali. Infine, i possibili suggerimenti teorici derivanti dall'assunzione di una prospettiva evolutiva.

Con riferimento al primo punto, la ricerca pone in relazione l'evoluzione della strategia d'impresa con la considerazione del mutamento che si è verificato nel corso del tempo nelle relazioni intercorrenti tra impresa e ambiente di riferimento. Per conseguire questo primo risultato la ricerca è stata avviata con l'analisi delle teorie tradizionali, nelle quali è implicita la concezione che l'ambiente nel quale la strategia si sviluppa è tendenzialmente stabile e facilmente prevedibile, per arrivare fino alle teorie più attuali nelle quali la strategia si realizza in un ambiente dominato dall'incertezza e dalla complessità. Mentre nelle prime teorizzazioni si è teso ad evidenziare il carattere predeterminabile della strategia d'impresa ed a considerare la pianificazione lo strumento adeguato a garantire la predefinitività degli obiettivi e delle azioni, nelle teorizzazioni più recenti si è evidenziato come la pianificazione strategica, da sola, non possa più essere considerata sufficiente a far fronte ai mutamenti ambientali. In particolare si è messa in risalto la tendenza da parte dei managers ad orientarsi verso la realizzazione di decisioni strategiche contingenti e locali, dove l'adattamento delle imprese, pur partendo dalla pianificazione, avviene attraverso l'assunzione di decisioni tese ad affrontare di volta in volta le situazioni emergenti e difficilmente prevedibili ex-ante.

Si è in altri termini evidenziato che, il passaggio da un ambiente complicato e quindi facilmente prevedibile, ad un ambiente sempre più complesso² ha portato in parallelo all'evolgersi del concetto e dell'importanza della strategia e dell'analisi strategica.

Per l'interpretazione dell'evoluzione teorica in tema di strategia in connessione con le mutate condizioni spazio-temporali si è adottato l'approccio per sistemi³.

¹ Anderson, P., Complexity theory and organization science, *Organization Science*; May/June 1999; 10, 3. 216- 232.

² Tra gli avvenimenti che hanno determinato il passaggio da un ambiente complicato ad un ambiente complesso possiamo ricordare: l'avvento dell'era del servizio; lo sviluppo scientifico e tecnologico; l'apertura dei mercati; l'avanzamento del processo di integrazione europea e, infine, la globalizzazione delle strategie competitive delle imprese.

³ Per l'approfondimento dell'approccio per sistemi si rinvia a Usai G., *L'efficienza nelle organizzazioni*, seconda edizione, Utet, Torino, 2000 ed ai riferimenti bibliografici in esso contenuti.

Le ragioni di tale scelta sono molteplici, ma le due seguenti possono essere considerate le principali:

- offre per la comprensione delle implicazioni della complessità nell'evoluzione del pensiero strategico il miglior supporto esplicativo e operativo, in quanto l'approccio per sistemi è una Teoria della complessità⁴ essendo la complessità un attributo proprio del sistema,
- l'impresa può essere definita quale sistema aperto, dinamico e con integrazione interna. Dove, da un lato, l'apertura e la dinamicità consentono di meglio interpretare l'evoluzione teorica delle scelte strategiche e operative delle imprese in connessione con i mutamenti e la complessità ambientale, e dall'altro lato, il concetto di integrazione interna⁵ consente di interpretare l'evoluzione in termini adattivi e non passivi.

L'integrazione interna presuppone infatti la capacità del sistema di filtrare dalle relazioni con l'esterno solo gli elementi compatibili con la natura dell'organizzazione considerata e, in tal modo, consente alla stessa di non subire passivamente le influenze provenienti dall'esterno, ma di realizzare un processo di adattamento attivo, cioè di trovare la soluzione che partendo dall'equilibrio preesistente le consenta di pervenire a nuovi stati di equilibrio compatibili con gli equilibri già conseguiti in passato.

Il concetto di integrazione interna ha inoltre consentito di effettuare un utile riferimento alle teorie evolutive, senza comunque abbracciarle nella loro totalità, in quanto pur essendo possibile individuare alcuni elementi di analogia tra sistemi biologici e sistema impresa, non risulta proponibile un trasferimento integrale degli assunti propri delle Scienze naturali alle Scienze sociali e, in specie, alle teorie dell'impresa⁶. In particolare, nell'ambito del presente lavoro ci si è limitati, a fare riferimento ad alcuni autori che nel considerare la teoria dell'impresa hanno richiamato il modello evolutivo della biologia⁷.

4 Cfr. Usai G., *Le organizzazioni nella complessità. Lineamenti di Teoria dell'organizzazione*, Cedam, Padova, 2002.

5 Cfr. Usai G., *Le organizzazioni nella complessità*, op.cit..

6 "Le regole interne del meccanismo evolutivo, consistono in tre dispositivi, cui è affidata:

a. la generazione di nuove varietà, attraverso la ricombinazione casuale del pool genetico preesistente (mutazioni);
b. la selezione delle varietà utili, capaci di sopravvivere alla pressione competitiva delle varietà concorrenti;
c. la ritenzione in memoria dell'insieme delle soluzioni "utili", selezionate nel tempo, integrandole tra loro, in modo da realizzare una forma cumulativa di apprendimento". Mentre si può affermare che sia nei sistemi biologici, sia nel sistema impresa si verifica l'apprendimento, non si può affermare con lo stesso vigore che i meccanismi di "variazione, selezione e ritenzione" con cui esso si realizza siano gli stessi. Come mettono correttamente in risalto Di Bernardo B., Rullani E. nelle imprese l'esplorazione delle nuove varietà costituisce un processo intenzionale e non un risultato casuale; la selezione competitiva non è frutto di un processo naturale ma di un meccanismo artificiale fortemente regolato; infine la ritenzione delle soluzioni utili nelle imprese, per poter assumere forma collettiva e cumulativa, deve essere de-contestualizzata, ossia tradotta in un codice che consenta la loro replicazione in contesti differenti. Cfr. Di Bernardo B., Rullani E., *Le teorie evolutive dell'impresa*, in *Le Parole dell'impresa*, Lorenzo Caselli (a cura di), Franco Angeli, Milano, 1995, pag. 502. Per un primo tentativo di introdurre nello studio dell'impresa il meccanismo biologico della ricombinazione, selezione e ritenzione vedi Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1982.

7 Si sono per esempio ricordati i riferimenti all'evoluzione che sono presenti:

- in Alfred Marshall nei suoi *Principi di Economia* in cui affermava che "La Mecca dell'Economia sta piuttosto nella biologia economica che nella dinamica economica", esprimendo in modo chiaro la necessità di un orientamento di tale disciplina verso le scienze organiche ed evoluzionistiche;
- nella teoria dell'evoluzione di Schumpeter che attribuisce all'imprenditore il compito di rompere l'equilibrio e generare lo sviluppo economico.

Inoltre, combinando l'intuizione di Simon che considera la selezione evolutivista come procedura a razionalità limitata⁸, e la teoria dell'evoluzione della specie di Darwin, si è assunto come riferimento costante di questo impegno di ricerca il presupposto che non esistono strategie migliori in assoluto, ma esistono tuttalpiù strategie adatte alle particolari condizioni spazio-temporali nelle quali le imprese si trovano ad operare.

Con riferimento ai concetti di spazio e di tempo è, infine, da indicare che essi sono stati considerati sia quale “chiave di lettura” degli studi identificabili come tradizionali e di quelli sviluppatasi in anni più recenti, sia come elementi capaci di orientare le possibili proiezioni future delle stesse. In particolare ci si è riferiti al diverso significato assunto dai concetti di spazio e di tempo lungo il percorso evolutivo del “pensiero strategico”, per rilevare la crescentecentralità di tali concetti per la definizione di strategie compatibili col nuovo scenario competitivo

Il lavoro è stato articolato in due parti.

Nella prima parte l'impegno è teso alla ricostruzione dell'evoluzione del pensiero strategico nella letteratura internazionale utilizzando come griglie interpretative di prima approssimazione le Scuole di pensiero considerate da Henry Mintzeberg e da Henk Elfring e Tom Volderba. Partendo dalle classificazioni da loro elaborate si sono costruiti dei filoni di studi assimilabili per le principali asserzioni teoriche sostenute. La ricostruzione, in alcuni casi, è avvenuta facendo riferimento alle principali opere di coloro che possono essere considerati gli esponenti più rappresentativi di ciascun filone di ricerca. Si è inoltre sperimentata un'ipotesi ulteriore di classificazione che assume come elementi di riferimento la valenza del tempo e dello spazio e la loro influenza sulla formulazione del concetto di strategia e delle sue applicazioni.

Nella seconda parte della tesi l'impegno è stato orientato alla specificazione dei concetti di spazio e di tempo e all'evidenziazione del processo evolutivo che ha investito entrambi.

Più specificamente, è stato rilevato che l'evoluzione del concetto di strategia risente fortemente della crescente rilevanza assunta dai fattori immateriali nella definizione dei vantaggi competitivi delle imprese. In questo ambito, dando per acquisito che il “sapere” esprime più di ogni altro elemento i fondamentali connotati di genere soft della nuova era⁹, è stato posto in risalto come il concetto di strategia possa essere meglio interpretato nella sua evoluzione con la considerazione congiunta di due fondamentali fattori immateriali: lo spazio e il tempo.

Nella presente tesi di dottorato, il concetto di spazio quale fattore immateriale da porre alla base delle strategie competitive delle imprese è stato utilizzato con il significato di “spazio relazionale”, unico e difficilmente imitabile¹⁰, mentre il concetto di tempo ha assunto il significato di fattore alla base del vantaggio competitivo delle imprese¹¹.

8 Per Simon l'evoluzione non consente di raggiungere risultati ottimali o massimi globali, ma solo massimi locali, in quanto la razionalità limitata che guida il processo evolutivo lo rende miope, incapace di vedere la totalità delle soluzioni. Cfr. Simon H.A., *The Science of the Artificial*, Mit Press, Cambridge Mass., 1981 (trad. it.: *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna, 1988).

9 Cfr. Usai G., *La crescente rilevanza dei fattori immateriali nelle strategie competitive delle imprese*, in *Capitale naturale e ambiente*, (a cura di) Beniamino Moro, Franco Angeli, Milano, 1997.

10 Cfr. Rullani E., *L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale*, Relazione al Convegno di Studi Il Marketing per lo sviluppo locale, Roma, Luiss, 5 marzo, 1999.

11 Cfr. Stalk Jr. G., Hout T. M., *Competere contro il tempo. Come le strategie basate sul fattore tempo rendono le aziende vincenti*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1991 (tit. orig. *Competing Against Time*, The Free Press, A Division of Macmillan, 1990).

A conclusione di questa introduzione pare importante presentare qualche ulteriore considerazione inerente l'assenza di una compiuta attenzione ai numerosi e importanti contributi degli studiosi italiani in tema di strategie d'impresa.

In realtà, nella prima ipotesi di formulazione del percorso di ricerca era presente anche un capitolo dedicato a tale aspetto. Peraltro, proprio la molteplicità di contributi e la possibilità (non remota, a causa dell'arco temporale definito del dottorato di ricerca) di presentare un'analisi non solo non esaustiva ma neanche sufficiente a dare conto della varietà di contributi ha indotto a non inserire tale capitolo.

Peraltro, rimane vivo l'interesse in chi scrive, non solo verso gli aspetti che costituiscono oggetto del presente lavoro ma anche, e soprattutto, verso l'analisi, in modo puntuale ed adeguato, dei contributi scientifici degli autori italiani.

Con riferimento agli Autori italiani che si sono occupati delle problematiche inerenti la strategia nel presente lavoro si propone un'indicazione di alcuni dei principali contributi.

PARTE PRIMA

L'evoluzione teorica in tema di strategia: una proposta interpretativa

1. Le “radici storiche” del concetto di strategia

Il concetto di strategia non è certamente recente posto che è stato ampiamente utilizzato ed applicato in ambito militare fin da tempi remoti.

Significativo risulta, a supporto della precedente osservazione, il primo “trattato” sulla strategia *L'arte della guerra* del cinese Sun Tzu, risalente al 500 a.C.

Gli scritti a noi pervenuti concernenti le più significative strategie militari consentono di apprezzare, fra gli altri, un aspetto che può essere considerato centrale: la strategia “adatta” è sempre frutto delle capacità dei “condottieri”, in quanto è un’attività che richiede creatività, una prerogativa esclusivamente umana, data dalla capacità di combinare idee e concetti in tanti modi diversi, non soffermandosi sulle prime alternative plausibili.

L’introduzione e l’applicazione della strategia in ambito aziendale è decisamente recente: solo agli inizi degli anni sessanta, sono stati pubblicati dei contributi scientifici che contengono fin dal titolo un esplicito riferimento alla strategia. Infatti, sebbene il concetto di strategia fosse stato trattato in modo embrionale da alcuni autori prima di quegli anni, il primo significativo contributo in materia è da ricondurre al Chandler (1962). Egli precisa che con il termine strategia è da intendersi “la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un’impresa, la scelta dei criteri d’azione e il tipo di allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi suddetti”¹².

Pare opportuno sottolineare che per quanto importante e innovativo, il contributo di Chandler tende soprattutto ad evidenziare quanto la scelta strategica abbia svolto un ruolo importante nella modificazione degli assetti strutturali di alcuni grandi imprese.

Per questo si può rilevare che il primo “trattato” che si riferisce esclusivamente alla strategia d’impresa sia quello di Igor Ansoff, *Corporate Strategy* del 1965.

Nell’indicazione dei primi contributi in tema di strategia è da segnalare anche Kennet Andrews con il suo libro *Business Policy: Text and Cases*. L’impostazione dell’impegno scientifico di questo studioso è assimilabile a quella di Chandler poiché in entrambi i contributi vi è una visione “ampia” di strategia, in quanto la loro definizione parte dal presupposto che il concetto di strategia sia comprensivo degli obiettivi e delle azioni. Nel modello ipotizzato da Igor Ansoff, per contro, si ha una concezione di strategia in senso “stretto”, cioè non comprensiva dei fini e degli obiettivi, ma basata essenzialmente sulle principali risorse che l’impresa impiegherà per raggiungerli, come appare evidente dalla sua concezione di strategia da Lui considerata “come «operatore» designato a trasformare l’impresa dal posizionamento attuale a quello definito dagli obiettivi, subordinatamente ai vincoli costituiti dalle capacità e dal potenziale”¹³.

L’evoluzione della strategia d’impresa può essere interpretata, oltre attraverso l’elemento discriminante appena evidenziato, tramite la considerazione del mutamento che si è verificato nel corso del tempo nelle relazioni intercorrenti tra impresa e ambiente di riferimento. Si vuole in altri termini affermare che, il passaggio da un ambiente complicato e quindi facilmente prevedibile, ad un ambiente sempre più complesso¹⁴ ha portato in parallelo

12 Chandler A. D., *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Boston, 1962, pag. 48. (trad. it.: *Strategia e struttura: storia della grande impresa Americana*, F. Angeli, Milano, 1976).

13 Ansoff I., *Corporate Strategy*, o.p. cit., pag. 205.

14 Cfr. Faccipieri S., *Concorrenza dinamica e strategie d’impresa*, Cedam, Padova, 1988.

all'evolversi del concetto e dell'importanza della strategia e dell'analisi strategica. Mentre in un ambiente complicato un piano formalizzato e ben definito rappresentava lo strumento adeguato a garantire la predefinitone degli obiettivi e delle azioni, in un ambiente complesso tale strumento non risulta più appropriato per via della velocità dei mutamenti e delle difficoltà connesse con la loro previsione¹⁵.

In rapporto all'evoluzione delle condizioni dell'ambiente e all'adozione simultanea di un diverso approccio all'analisi strategica possono essere distinti due diversi indirizzi di studio, uno di tipo razionale e l'altro di tipo contingente-adattivo. "Si tratta di modelli interpretativi per i quali l'elemento discriminante può essere individuato, sostanzialmente, nel diverso grado di formalizzazione delle decisioni strategiche e di valenza spaziale e temporale delle stesse"¹⁶.

Gli anni Cinquanta e Sessanta in cui si sviluppa la pianificazione a lungo termine (*long range planning*), sono gli anni caratterizzati dallo sviluppo dei mercati di massa, da un'adeguata disponibilità di materie; da un incremento contenuto delle innovazioni di prodotto e di processo, cioè da un periodo di tempo contraddistinto essenzialmente da fattori che conferiscono all'ambiente caratteristiche di relativa stabilità e che danno vita a dinamiche evolutive lente e prevedibili.

Intorno agli anni Settanta, in seguito alle mutate caratteristiche del contesto ambientale verso gradi crescenti di complessità, matura tra i soggetti umani preposti al governo dell'impresa la consapevolezza dei limiti della pianificazione strategica a lungo termine per via della minore prevedibilità dei cambiamenti, situazione questa che porta i soggetti organizzativi alla definizione di un nuovo approccio decisionale, basato sulla "pianificazione strategica" (*strategic planning*). Si tratta di un'impostazione che rinuncia al controllo analitico delle componenti dello scenario esterno, per passare all'analisi e alla valutazione delle sole variabili d'ambiente ritenute critiche ai fini dell'individuazione delle minacce ambientali e della creazione di nuove opportunità.

Tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta, si cerca di dare un'ulteriore risposta alla minore prevedibilità dei cambiamenti attraverso la formulazione dell'approccio della gestione strategica – *strategic management* –. Tale approccio parte dal presupposto che il problema strategico non possa essere circoscritto alla fase di formulazione degli obiettivi e delle linee d'azione, ma ritiene che debba essere attribuita particolare rilevanza alla fase di attuazione della strategia e quindi alla sua implementazione.

L'adozione della gestione strategica ha portato inoltre ad una concezione più flessibile della pianificazione strategica., in quanto in tale approccio le decisioni da intraprendere non sono più prestabilite e preordinate attraverso la definizione di un piano, ma vengono stabilite man mano che si evolve il contesto ambientale, in modo da adattare in funzione delle specifiche esigenze che si manifestano. "I fattori di successo divengono: la reattività, cioè la capacità di rapido di strategie per adattarsi in tempo reale alla discontinuità ambientale; la condivisione del progetto, che non deve risultare imposto; la maggiore interazione tra il livello *corporate* ed i vari business"¹⁷.

15 Cfr. Drucker P.F., *The Age of Discontinuity*, Harper and Row, New York, 1969.

16 Siano A., *Strategie d'impresa. L'analisi dell'ambiente competitivo di concezione moderna*, CEDAM, Padova, 1995, pag. 5.

17 Ferrara G., *Pianificazione strategica*, in *Le parole dell'impresa*, (a cura di) Lorenzo Caselli, Franco Angeli, Milano, 1995.

Durante la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta emergono le difficoltà degli approcci precedenti di rispondere ai livelli crescenti di complessità ambientale, si suggerisce quindi un'ulteriore revisione del concetto di strategia. Da un lato, si propone il superamento dell'opinione secondo la quale le fonti del vantaggio sono da ricercare esclusivamente nelle caratteristiche del contesto ambientale o settoriale, dall'altro lato, si cerca di accreditare l'idea che sia invece necessario guardare anche all'interno dell'impresa. In particolare, lo sviluppo degli studi sulle risorse d'impresa, sulle capacità, sulle competenze organizzative ha portato a considerare le risorse e le competenze interne le principali fonti del vantaggio competitivo.

2. L'evoluzione desumibile dalle principali scuole di pensiero

2.1. La griglia interpretativa

La letteratura americana riveste un ruolo di primo piano negli studi relativi al processo di formazione della strategia d'impresa, poiché è proprio negli Stati Uniti che studiosi di varia estrazione hanno dedicato gran parte delle loro energie e del loro tempo allo studio di tale concetto.

Tra gli autori americani che hanno il merito di aver approfonditamente studiato la letteratura sul tema della strategia, un plauso particolare va a Henry Mintzberg che nel suo saggio *“Strategy Formulation: Ten Schools of Thought”*¹⁸, ha classificato gli studi in tema di strategia in dieci distinte Scuole di pensiero. Ogni scuola considerata dal Mintzberg differisce dalle altre per il modo di percepire la strategia come processo. L'obiettivo del suo lavoro, come afferma lo stesso Autore, è “ampliare le nostre conoscenze in materia di pianificazione, di strategia e circa le relazioni tra queste intercorrenti”¹⁹.

Pare opportuno ricordare che le prime tre scuole da lui considerate (Scuola Progettuale, Scuola della Pianificazione e Scuola del Posizionamento) hanno carattere prescrittivo, poiché hanno lo scopo prevalente di mostrare i principali modi attraverso i quali il processo di formazione della strategia è realizzato, mentre le altre sei hanno natura descrittiva (Scuola Cognitiva, Scuola Imprenditoriale, Scuola dell'Apprendimento, Scuola Politica, Scuola Culturale e Scuola Ambientale), in quanto sono dirette all'analisi più o meno particolareggiata degli elementi costituenti la strategia al fine di fornire delle indicazioni informative o orientative sulle caratteristiche delle stesse. L'ultima scuola di pensiero, la Scuola Configurativa, cerca di integrare alcuni aspetti caratteristici delle Scuole prescrittive e delle scuole descrittive.

Un tentativo di classificazione analogo a quello condotto dal Mintzberg è quello eseguito da Henk Elfring e Tom Volderba²⁰.

I due Autori partono dal presupposto che esiste una eccessiva frammentazione nel campo del management strategico dovuta essenzialmente ad una netta separazione tra “approcci analitici” (basati essenzialmente su studi teorici) ed “approcci clinici” (tesi alla risoluzione dei problemi).

Henk Elfring e Tom Volderba, dopo aver concluso che il problema della frammentazione in tema di strategia non può essere risolto né costruendo un'unica grande

18 Mintzberg H., *Strategy formulation: Ten Schools of Thought*, in *Perspectives of Strategic Management*, James Fredickson (a cura di), Harper Business, 1990.

19 Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino, 1996 (tit. orig. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Prentice Hall International, 1994), pag. XXV.

20 Elfring T., Volderba H.W., *Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis*, in Volderba H.W., Elfring T. (a cura di), *Rethinking Strategy*, SAGE, London, 2001.

teoria della strategia, né scegliendo alternativamente una scuola piuttosto che un'altra, propongono la costruzione di un limitato numero di “scuole di pensiero” in grado di sintetizzare le proposizioni basilari dei diversi approcci presenti in letteratura.

Le “Scuole sintetiche”, da Loro considerate precisano gli autori, differiscono dalle principali scuole di pensiero analitiche e cliniche in tema di management strategico per alcuni punti essenziali:

- sono basate su teorie che hanno le proprie radici in varie discipline, a cui fanno specifico riferimento;
- sono messe in relazione a specifici gruppi di problemi in tema di management strategico;
- sviluppano chiari strumenti per la risoluzione dei problemi sulla base di un selezionato numero di teorie.

Gli Autori, fatte queste premesse, individuano tre principali Scuole di pensiero “sintetiche”:

- Boundary School;
- Dynamic Capability School;
- Configurational School

Nella presente tesi, come indicato nell'introduzione, si è cercato di ripercorrere l'evoluzione del pensiero strategico avvalendosi della “griglia” interpretativa emergente dalla considerazione congiunta delle classificazioni proposte da Henry Mintzeberg, Henk Elfring e Tom Volderba. Si è inoltre sperimentata un'ipotesi ulteriore di classificazione che assume come elementi di riferimento la valenza del tempo e dello spazio e la loro influenza sulla formulazione del concetto di strategia e delle sue applicazioni.

Il risultato al quale si è pervenuti riguarda la formulazione del “contenuto” dei più significativi contributi inerenti le problematiche della strategia d'impresa utilizzando il filtro dell'influenza – più o meno percepita – delle variabili spazio-temporali.

E' evidente che si tratta di un impegno scientifico non agevole da realizzare e che, certamente, impegnerà la scrivente ben oltre l'arco temporale del suo dottorato di ricerca. Comunque, si riportano nei punti seguenti i risultati di un'prima riflessione derivata da questo orientamento del proprio impegno scientifico.

2.2. I CONTRIBUTI BASATI SU UN APPROCCIO TRADIZIONALE

2.2.1. La scuola progettuale

Un gruppo di studiosi di strategia di Harvard²¹ alla fine degli anni sessanta, traendo le idee di base dal saggio *Leadership in Administration* di Philip Selznick²², considerano le prospettive della strategia che si basano, per quanto riguarda l'analisi interna ad una specifica organizzazione, essenzialmente sull'analisi dei suoi punti di forza e di debolezza con riferimento ai suoi concorrenti, mentre per quanto riguarda l'analisi dell'ambiente esterno, sulle opportunità collegate ai fattori favorevoli allo sviluppo dell'impresa e sulle minacce che possono mettere in discussione la sua sopravvivenza.

L'idea essenziale della "*SWOT analysis*" - acronimo delle quattro parole inglesi che caratterizzano il modello: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *trends* - può essere considerata la congruenza, o adattamento tra i fattori esterni e i fattori interni, concezione che può peraltro essere desunta dagli scritti del principale esponente di tale scuola, Andrews, che definisce la strategia economica "come l'incontro tra competenze e opportunità che posizionano un'impresa nel proprio ambiente"²³.

La *SWOT analysis*, una volta definite le mete dell'impresa, che orientano tutto il processo successivo, si articola in tre fasi fondamentali:

- la raccolta di dati e informazioni relative alle condizioni attuali e prospettiche del settore o del paese in cui l'impresa opera;
- la classificazione dei dati e delle informazioni raccolte;
- la loro valutazione sintetica, al fine di individuare i punti di forza e di debolezza dell'impresa rispetto ai concorrenti e le opportunità e le minacce dell'ambiente.

Numerose premesse – richiamate anche da Henry Mintzberg nella scuola progettuale - stanno alla base del modello divulgato dalla *SWOT analysis* che possono essere così sintetizzate:

1. la formazione della strategia deve essere un processo controllato e consapevole di riflessione;
2. la responsabilità del processo deve rimanere in capo al responsabile esecutivo: questi è lo stratega;
3. il modello di formazione della strategia deve rimanere semplice e informale;
4. le strategie devono essere uniche: le migliori risultano da un processo di progettazione creativa;
5. le strategie devono venire pienamente sviluppate nel processo di progettazione;
6. le strategie dovrebbero essere esplicitate e, se possibile, articolate, ovvero mantenute semplici;
7. infine, una volta che sono state formulate tali strategie uniche, piene, esplicite e semplici devono essere implementate²⁴.

La maggiore complessità delle imprese e l'accelerazione dei cambiamenti rendono oggi la *SWOT analysis* uno strumento d'indagine adeguato solo in prima approssimazione, anche se i

21 Segnatamente Andrews K.R. con il suo saggio *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, 1971 e Christensen C.R. nel suo saggio in collaborazione con gli autori: Christensen C. R., Andrews K.R., Bower J. L., Hamermesh G., Porter M. E., *Business Policy: Text and Cases*, V ed., Irwin, Homewood, 1982.

22 Selznick P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanstone, 1957.

23 Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, 1971, pag.

24 Christensen C.R., Andrews K.R., Bower J. L., Hamermesh G. Porter M. E., *Business Policy: Text and Cases*, V Ed., Irwin, Homewood, 1982, pag. 164.

quesiti ai quali essa cerca di dare risposta restano dei capisaldi importanti per la formulazione della strategia.

2.2.2. La pianificazione strategica

Gli studi che hanno le proprie radici nella Swot Analys, ma che differiscono dalla stessa per alcuni assunti fondamentali, hanno dato vita ad un filone di studi adeguatamente indicato con il termine pianificazione strategica.

Gli studiosi rientranti in tale prospettiva teorica partono dal presupposto che la formulazione della strategia debba avvenire secondo un processo strutturato, articolato e altamente formalizzato, per contro escludono che il processo di formazione della strategia possa essere di tipo informale; non ammettono che l'attore principale nella formulazione della strategia coincida con il responsabile esecutivo, non ritengono infine che le strategie possano essere uniche.

La divergenza maggiore tra le due posizioni teoriche, nonostante la condivisione del modello di base, riguarda comunque la premessa dei teorici della SWOT Analysis e degli studi ad essa collegati di mantenere il processo semplice e informale.

Tale divergenza risulta evidente nel saggio Corporate Strategy di Igor Ansoff²⁵, uno dei massimi esponenti della teoria della pianificazione strategica, dove l'Autore, attraverso il suo noto modello, tenta di trasformare il processo decisionale strategico in una sequenza di procedure, fornendo checklist piuttosto analitici di fattori che chi realizza la strategia deve prendere in considerazione, nonché indicatori per la ponderazione di tali fattori e per stabilire le priorità tra gli stessi.

Ansoff articolava il proprio modello in diverse fasi, prestando particolare attenzione allo sviluppo di "un sistema operativo di obiettivi". Un'altra fase da lui considerata molto importante era la costruzione dei "profili di capacità", "allo scopo di armonizzare la sinergia con i punti di forza e di debolezza in uno stesso schema analitico"²⁶, seguita dalle valutazioni interne ed esterne. La "valutazione interna riguarda il quesito se l'impresa può risolvere i suoi problemi senza ricorrere alla diversificazione", vale a dire se può conseguire gli obiettivi che si è prefissata sfruttando le opportunità di crescita e di espansione offerte dalle attuali strategie prodotto-mercato. Qualora si rilevi che gli obiettivi non possono essere raggiunti, occorre procedere alla "valutazione esterna" che "richiede una panoramica delle opportunità esistenti al di fuori dell'attuale orizzonte delle combinazioni prodotto-mercato" e comprende lo sviluppo dei profili delle capacità dell'impresa in ogni possibile settore allo scopo di determinare il potenziale sinergico.

Infine, il modello prevede la costruzione di "portafogli alternativi di combinazioni prodotto-mercato" pervenendo, dopo un'attenta valutazione di ciascuno di essi con riferimento agli obiettivi dell'impresa, alla luce della teoria decisionale all'elaborazione di una strategia prodotto – mercato complessiva e delle risultanti finanziarie, amministrative e di budget.

2.2.3. La centralità del settore di appartenenza

Un filone di studi che si differenzia sia dai contributi relativi all'analisi SWOT, sia da quelli riferibili alla pianificazione strategica, soprattutto per il fatto che non si concentra sul processo di formazione della strategia, ma sui contenuti della strategia competitiva (differenziazione, diversificazione ecc.), è quello rientrante nel quadro teorico della Struttura-

25 Ansoff I., Corporate Strategy, McGraw Hill, New York, 1965 (trad. it., Strategia aziendale, Milano, Etas, 1968).

26 Ansoff I., Corporate Strategy, o.p. cit., pag. 91.

Condotta-Performance sviluppato inizialmente dal Porter²⁷ sulla base dei lavori di Mason²⁸ e Bain²⁹ nel campo dell'economia industriale.

In tale quadro di riferimento il processo di formazione della strategia è un processo razionale ed esplicito, nel quale l'analisi delle caratteristiche ambientali assume un ruolo decisivo, così come la struttura del settore, che determina il comportamento e la performance economica delle imprese che in esso operano.

In particolare, il principale rappresentante di questa prospettiva teorica - Michael Porter³⁰ - afferma che per spiegare il successo di un'impresa occorre considerare in modo interrelato tre elementi fondamentali: le circostanze ambientali, il comportamento dell'impresa e i risultati di mercato.

Sulla base di questo schema, l'Autore afferma che l'origine del vantaggio competitivo non va ricercata esclusivamente all'interno dell'impresa, ma soprattutto nell'ambiente locale nel quale l'impresa è collocata, in quanto è l'ambiente che determina come le imprese sono configurate, quali risorse possano essere assemblate in modo unico, e quali impegni possano essere assunti con successo.

A livello più ampio, secondo il Porter, il successo dell'impresa è funzione di due fattori: l'attrattività del settore industriale in cui l'impresa compete e la posizione assunta dall'impresa stessa all'interno del settore³¹.

L'autore prosegue la sua analisi mettendo in risalto che ogni settore industriale ha una struttura di base, ossia un insieme di caratteristiche economiche e tecniche fondamentali da cui hanno origine le forze competitive. Il responsabile della strategia, per riuscire a far fronte all'ambiente del proprio settore o ad influenzarlo a favore della propria impresa, deve conoscere perfettamente la dinamica delle varie forze competitive e, in particolare, i fattori che generano la tensione competitiva. Il Porter, per la comprensione della struttura del settore, individua cinque fattori competitivi fondamentali: la minaccia di nuovi entranti; il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale degli acquirenti; la concorrenza dei prodotti sostitutivi e l'intensità della concorrenza fra imprese. L'insieme formato da queste forze strutturali, influisce sulla redditività media del settore. La redditività della singola impresa, precisa il Porter, pur risultando influenzata dagli stimoli e dalle minacce dell'ambiente, è anche funzione della strategia di posizionamento scelta dalla singola impresa.

Partendo da tale modello d'analisi l'Autore suggerisce come scegliere la strategia tra alcune strategie competitive di base, da lui denominate rispettivamente leadership di costo, di differenziazione e di focalizzazione.

La leadership di costo consiste nell'acquisizione della posizione di costo più bassa di tutto il settore, mantenendo comunque un livello di qualità simile a quello degli altri produttori e un prezzo uguale o prossimo al prezzo dei concorrenti.

27 Cfr. Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, New York, 1980 e, sempre dello stesso autore, Porter M.E., *The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management*, in *Academy of Management Review*, vol. 6, 1981.

28 Mason E.S., *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises*, in *American Economic Review*, vol. 29, March, 1939.

29 Bain J.S., *Barriers to New Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

30 Cfr. Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, New York, 1980; Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.

31 Porter M., *Verso una teoria dinamica della strategia*, op.cit., pag. XX

La strategia di differenziazione mira a far percepire un'impresa come unica all'interno del proprio settore attraverso l'offerta di un prodotto esclusivo, percepito dai clienti come in grado di creare valore, per la capacità del prodotto stesso di ridurre i costi degli acquirenti o di migliorarne le prestazioni.

La strategia di focalizzazione, a differenza delle altre due strategie competitive di base già considerate, viene realizzata allo scopo di restringere l'ambito competitivo di riferimento, obiettivo che viene realizzato attraverso la selezione di uno o più segmenti relativamente ristretti all'interno dello specifico settore di appartenenza dell'impresa considerata.

All'interno della strategia di focalizzazione è possibile distinguere due varianti: la focalizzazione orientata ai costi, che si caratterizza per la ricerca di un vantaggio di costo all'interno dell'ambito competitivo selezionato, e la focalizzazione orientata alla differenziazione, che si contraddistingue, invece, per la ricerca di un vantaggio di differenziazione.

Le strategie di base ipotizzate da Porter rappresentano, in altri termini, dei tipi ideali di strategia che, applicati all'interno di un certo settore possono consentire ad un'impresa di ottenere una redditività del capitale investito superiore alla media registrata nel settore medesimo.

L'opera di Porter è stata sottoposta a varie critiche, tra le principali ricordiamo:

- l'Autore sottovaluta che le imprese, anche se appartenenti ad uno stesso settore d'attività, presentano sia caratteristiche di analogia, sia caratteristiche di specificità e che quindi possono trarre vantaggi competitivi completamente diversi dall'utilizzazione delle stesse risorse;
- concentra la sua analisi sulle caratteristiche del settore di appartenenza e trascura le caratteristiche peculiari delle singole imprese.

2.3. Le differenti percezioni in tema di formazione della strategia

2.3.1. Le mappe cognitive

Tra i filoni di studio che si sono occupati di formazione della strategia rivestono un ruolo di rilievo i contributi definibili "cognitivisti" che, traendo spunto dalle teorie della mente, hanno come obiettivo principale la comprensione dei processi mentali che si sviluppano all'interno di un cervello umano impegnato a fronteggiare problematiche di natura strategica. Gli assunti base portati avanti dai sostenitori di tale filone di studio possono essere così sintetizzati: l'ambiente non è oggettivamente dato, ma gran parte di esso viene "scelto" dai gruppi dirigenti mediante l'adozione di scelte strategiche appropriate; la dimensione soggettiva dell'azione umana nelle organizzazioni assume un ruolo centrale; la formazione della strategia è strettamente interrelata al concetto di "mappe causali".

Un rilevante contributo a questa corrente di pensiero è stato dato da Hebert Simon³², in particolare, con il concetto di razionalità limitata che in tali studi occupa un ruolo di rilievo.

Hebert Simon parte dal presupposto che è erroneo ritenere, come fa l'economia classica, che l'uomo sia un soggetto perfettamente razionale. Assumere questo postulato significa partire dal presupposto che l'uomo decide sempre in base a criteri che gli consentano di ottimizzare i risultati da conseguire, ma, precisa L'Autore, questo non è possibile, perché possono essere individuati diversi fattori che limitano la razionalità delle decisioni umane.

32 Simon H.A., *Administrative Behavior*, MacMillan, New York, 1947 (Il comportamento amministrativo, Il Mulino, Bologna, 1958).

Semplificando il discorso si può fare riferimento ad almeno cinque distinti ordini di fattori che possono, secondo Simon, limitare la razionalità umana.

Un primo fattore da considerare, osserva Simon, è la relazione esistente tra i mezzi da utilizzare ed i fini da perseguire. Raramente i singoli soggetti organizzativi, così come le organizzazioni, hanno una visione complessiva della catena mezzi-fini, cioè della ragion d'essere complessiva che porta alla realizzazione dei singoli obiettivi intermedi di una data organizzazione. Questo limite ha le sue radici non tanto nella divisione del lavoro ma proprio nell'impossibilità umana di pervenire ad una consapevolezza totale del continuum mezzi-fini.

Un secondo fattore che limita la razionalità umana è la scelta dei mezzi, attività quest'ultima che viene realizzata quasi sempre facendo riferimento ad una ristretta rosa di alternative, escludendo a priori un esame più ampio.

Un terzo fattore riguarda l'impossibilità di separare completamente i mezzi dai fini, perché la scelta dei mezzi non è mai neutrale rispetto ai fini che gli uomini si propongono.

Un quarto fattore è dovuto al fatto che non è possibile conoscere *ex ante* tutte le conseguenze di una scelta e, di conseguenza, risulta difficile stabilire un ordine di preferenza tra le varie alternative possibili.

Infine, un quinto fattore che influenza i limiti della razionalità consiste nel fatto che, soprattutto nelle organizzazioni, le decisioni assai di rado sono individuali, ma esprimono il più delle volte scelte promananti da un gruppo di individui. In questa circostanza, tanto maggiore è il numero di soggetti umani appartenenti al gruppo che ha assunto la decisione, tanto maggiore è la probabilità che la scelta tra le varie alternative sia il risultato di una serie di compromessi e aggiustamenti tra i molteplici interessi in campo.

L'assunzione del concetto di razionalità limitata porta Simon ad elaborare una definizione di strategia che pone particolare enfasi sul momento decisionale, piuttosto che sulla sua attuazione. Per l'Autore, si definisce strategia "la serie di decisioni che determina il comportamento per un determinato spazio di tempo"³³.

Un altro autore che ha fortemente influenzato in senso cognitivista lo sviluppo del pensiero strategico è Karl Weick.

Weick sviluppa una posizione iper-soggettivista³⁴, scelta quest'ultima che lo porta a porre al centro delle sue riflessioni le capacità cognitive dei soggetti umani. Partendo da tale presupposto Egli afferma che nulla esiste al di fuori dei flussi di esperienza, a cui i soggetti conferiscono un significato attraverso l'attivazione di processi cognitivi. Conferire senso ad un flusso di esperienza equivale ad attivare un ambiente, che a sua volta equivale ad organizzare.

Il termine ambiente assume per l'Autore un significato ambivalente, esso può essere considerato tanto il risultato del processo di attivazione quanto l'insieme dei vincoli che il soggetto percepisce esterni a lui e che condizionano e limitano la sua libertà di azione, quindi anche le sue scelte strategiche.

L'azione dell'organizzare, secondo l'Autore, può essere paragonata alla grammatica, in quanto così come quest'ultima attraverso la lingua consente agli individui di comunicare, dando un senso comune alle cose e alle azioni, nello stesso modo l'attività dell'organizzare, attraverso la creazione di un "linguaggio comune", consente ai soggetti organizzativi di

33 Simon H.A., *Administrative Behavior*, MacMillan, New York, 1947 (Il comportamento amministrativo, Il Mulino, Bologna, 1958, pag. 127).

34 Cfr. Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano 1995.

attribuire il medesimo significato all'insieme di atti, procedure e riti che caratterizzano la vita di una specifica organizzazione.

Partendo da queste premesse Weick giunge alla conclusione che l'interpretazione dei flussi di esperienza da parte degli stessi soggetti umani porta alla costruzione delle cosiddette "mappe causali", che possono essere considerate come una raccolta di deduzioni a cui i soggetti umani danno un senso ed un ordine logico.

Tali mappe predispongono il comportamento futuro e in particolare l'azione strategica dei soggetti umani, comportamento che potrà essere solo in parte deliberato, in quanto le scelte strategiche potranno essere modificate dall'ininterrotto flusso di nuova esperienza.

2.3.2. La figura dell'imprenditore

I primi contributi teorici che, discostandosi dalla teoria neoclassica dell'impresa, assegnano un ruolo centrale all'imprenditore nella gestione dell'impresa sono riferibili a Joseph A. Schumpeter .

Gli studiosi che si sono ispirati all'intuizione di Schumpeter hanno dato vita ad un filone di studi che pone l'imprenditore al centro della definizione della strategia. In particolare, i sostenitori di tale teoria ritengono che la strategiaderviva da una "percezione" che si sviluppa nella mente di un leader, in base a processi mentali che si fondano sull'intuizione, l'esperienza, la capacità di giudizio. Secondo questo filone di studi il vero protagonista del processo è quindi l'imprenditore, cioè colui che elabora e mette a punto la visione da realizzare.

La strategia così definita si caratterizza anche per un elevato grado di flessibilità che porta ad una sua continua evoluzione nel tempo, cambiamento dovuto essenzialmente ai processi di apprendimento che si sviluppano durante la sua realizzazione.

Il principale esponente di questo filone di studi è Joseph A. Schumpeter³⁵, per il quale l'imprenditore non è necessariamente il fondatore e il proprietario dell'impresa, ma colui che introduce un'innovazione. Sempre secondo lo Schumpeter, l'essenza dell'innovazione consiste nell'adooperare in maniera diversa e più vantaggiosa gli esistenti fattori produttivi, intendendo per "più vantaggiosa" il fatto che il nuovo processo produttivo porta con sé dei ricavi maggiori dei costi. La suddetta differenza tra ricavi e costi è il profitto dell'imprenditore.

Nello schema schumpeteriano, una volta che un'innovazione è stata introdotta, essa si diffonde nell'intero sistema economico, così che i vantaggi derivanti da un'innovazione introdotta in un punto qualunque del sistema scompaiono e il profitto viene eliminato.

Partendo dal concetto di innovazione Schumpeter definisce la concorrenza come la lotta che le imprese in cui vengono incorporati i fatti innovativi conducono contro le imprese tradizionali. L'Autore precisa che non si tratta tanto di un processo lungo il quale sorgono nuove imprese che producono gli stessi beni delle imprese che hanno innovato per prime, quanto soprattutto di un processo lungo il quale, sulla scia dei primi innovatori, ne sorgono altri che si pongono in concorrenza con i primi. Egli afferma inoltre che la concorrenza che conta non è quella che si basa sul prezzo, "ma è la concorrenza che sorge dalle nuove merci, dalle nuove tecniche, dalle nuove fonti di offerta, dai nuovi tipi di organizzazione, ossia la concorrenza che determina vantaggi decisivi di costo o di qualità e che colpisce le aziende

35 Schumpeter J.A., The Theory of Economic Development, MA: Harvard University Press, Cambridge, 1934.

esistenti non nei margini di profitto e nelle quantità prodotte ma le colpisce nelle loro fondamenta e nella loro stessa vita”³⁶.

Le diverse modalità attraverso cui sono avvenute le introduzioni delle innovazioni, secondo il Schumpeter consentono di individuare le due fasi che hanno caratterizzato il sistema capitalistico: nella prima fase le innovazioni sono state prevalentemente incorporate in nuove aziende; nella seconda fase sono andate sempre più diffondendosi le innovazioni introdotte da aziende già esistenti, il che ha implicato un aumento progressivo delle dimensioni delle unità di produzione. A tal proposito l’Autore ritiene che il ritmo d’introduzione non risulta rallentato dall’aumento delle dimensioni³⁷.

Quest’ultima affermazione del Schumpeter ha rilevanza anche nel dibattito attuale, in quanto, nonostante il notevole impegno mostrato dal mondo accademico internazionale, i molti interrogativi sull’influenza esercitata dalla dimensione sulla capacità innovativa di un’impresa restano ancora parzialmente irrisolti³⁸.

L’argomentazione generalmente sostenuta dai più è legata alla considerazione che, la possibilità che la dimensione aziendale influenzi l’attitudine e la capacità innovativa di un’impresa, sia legata soprattutto al passaggio da una attività innovativa occasionale e quasi “casuale” ad una regolare. Il fattore dimensione, tuttavia, si presta anche all’interpretazione inversa: è ipotizzabile che un’impresa particolarmente innovativa sia in grado di fronteggiare meglio la competizione e raggiungere più rapidamente dimensioni consistenti. In quest’ottica la dimensione aziendale risulta essere non solo determinante ma anche risultato dell’attività innovativa. Se esistono differenze tra le risorse a disposizione delle imprese, è naturale che quelle più dotate possano più facilmente essere capaci di innovare rispetto a quelle meno dotate.

Tra le argomentazioni che sono state sostenute nel tempo, per giustificare il positivo effetto della dimensione aziendale sulla innovatività dell’impresa, sono particolarmente interessati quelle legate alla inefficienza del mercato (che assume che le grandi imprese hanno una più alta probabilità di veder finanziati i loro progetti di R&D), alla possibilità di condividere i costi fissi tra più progetti (il ritorno economico di un’innovazione ha un ciclo più breve quando l’innovatore può dividere i costi fissi su un volume di vendite più alto), alle economie di scala e di scopo nell’attività di R&D e, infine, all’attività di R&D che pare essere più produttiva nelle grandi imprese grazie alla complementarità esistente tra ricerca e altre attività aziendali non produttive³⁹ (Scherer e Ross, 1990; Henderson e Cockburn, 1996; Henderson, 2000).

2.3.3. La strategia emergente

Il filone di studi che considera il processo di formazione della strategia come processo d’apprendimento collettivo si contrappone a quei filoni della letteratura che considerano come attore del processo strategico il solo stratega, che ipotizzano che il processo avvenga in modo razionale e che postulano la separazione tra formulazione e realizzazione. A tal proposito, particolarmente indicativo risulta il confronto tra la posizione della Pianificazione strategica e della Scuola dell’apprendimento.

36 Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, 1942.

37 Cfr. Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, 1942.

38 Henderson e Cockburn, 1996

39 (Scherer e Ross, 1990; Henderson e Cockburn, 1996; Henderson, 2000).

La prima, come indicato in un punto precedente, afferma che la scelta della strategia deve essere il risultato di un processo razionale, basato su analisi sistematiche e formalizzate. La seconda, per contro, ritiene che la strategia è il risultato dei piccoli cambiamenti e adattamenti che avvengono quotidianamente a opera di tutti coloro che operano nell'impresa: tale processo, quindi, parte dal basso, è incrementale e non deliberato.

I principali esponenti di questa scuola (che ha avuto il suo sviluppo iniziale nella seconda metà degli anni settanta, inizio anni ottanta) sono James Brian Quinn⁴⁰ e lo stesso Mintzberg. Entrambi questi autori pongono l'accento sull'importanza del coinvolgimento di tutti i soggetti per la realizzazione della strategia.

In particolare, il Quinn sviluppa la tesi dell'“incrementalismo logico” che si basa sul presupposto che la strategia nasca naturalmente dall'unione tra decisioni interne ed eventi esterni. Risultato quest'ultimo che può essere ottenuto solo se si riesce a realizzare all'interno dell'impresa considerata una stretta integrazione tra le strategie razionalmente formulate dal vertice aziendale e le persone responsabili dell'implementazione della stessa, al fine di evitare la discrasia tra modellizzazione teorica ed applicazione pratica.

In sintonia con le argomentazioni di Quinn, il Mintzberg afferma che la pianificazione e lo staff dei pianificatori, possono svolgere un'utile funzione nel processo di formazione ed attuazione delle strategie solo se il loro ruolo viene correttamente inteso.

In particolare, il Mintzberg sostiene che nel processo di creazione della strategia è fondamentale risolvere il dilemma della pianificazione, cioè riuscire ad “integrare capacità, tempo e inclinazione del pianificatore con autorità, informazioni e flessibilità del manager”. L'ovvia conclusione a cui lui perviene è associare la capacità d'analisi dei pianificatori con le capacità d'intuito e quindi di sintesi dei manager.

Indipendentemente dal suo disaccordo con Herbert Simon circa la natura dell'intuizione, il Mintzberg concorda pienamente con lui circa il ruolo assunto dall'intuizione accanto all'analisi:

“Ogni manager deve essere in grado di analizzare i problemi sistematicamente (e con l'aiuto del moderno arsenale di strumenti analitici messo a disposizione dalla scienza del management e dalla ricerca operativa). Ogni manager deve essere anche in grado di rispondere rapidamente alle situazioni, una capacità che richiede la coltivazione dell'intuizione e del giudizio in molti anni di esperienza e formazione. Il manager efficace non può permettersi il lusso di scegliere tra approcci «analitico» e «intuitivo» ai problemi. Comportarsi come manager significa possedere l'intero spettro di capacità manageriali, applicandole ogniqualvolta si rendono opportune”⁴¹.

Fatte queste precisazioni iniziali il Mintzberg asserisce che la strategia non può essere fatta coincidere con la pianificazione, poiché quest'ultima deve essere vista, “non tanto come prendere decisioni, né come formulare strategie, e certamente non come management e neppure come il modo migliore di fare tutto ciò, bensì semplicemente come lo sforzo di formalizzare parte di tali attività – attraverso la scomposizione, l'articolazione e la razionalizzazione”⁴².

40 Quinn B. J., La gestione del cambiamento strategico, in Hax A. C., Alla guida del futuro, Ipsoa, Milano, 1989.

41 Simon H.A. Making Management Decision: The Role of Intuition and Emotion, In “Academy of Management Executive” I, febbraio, pag. 63.

42 Cfr. Mintzberg H., Ascesa e declino della pianificazione strategica, ISEDI, 1996 (tit. orig. The Rise and Fall of Strategic Planning, Hertfordshire, prentice hall international, 1994), pp. 8-9

In altri termini, l'Autore ritiene che la pianificazione realizzata all'interno delle organizzazioni non ha lo scopo di creare le strategie, ma il ruolo di programmare le strategie che le organizzazioni hanno già formulato⁴³. “Dunque la strategia non è la conseguenza della pianificazione, bensì l'opposto: il punto di avvio. La pianificazione contribuisce a tradurre le strategie intenzionali in strategie realizzate, compiendo il primo passo che conduce ad un'efficace implementazione”⁴⁴.

Appare a questo punto evidente che per capire il ruolo attribuito alla pianificazione nell'analisi di Mintzberg è necessario conoscere il diverso significato attribuito dall'Autore ai differenti concetti di strategia da lui utilizzati: strategia intenzionale, strategia realizzata, strategia irrealizzata, strategia deliberata e strategia emergente.

La strategia intenzionale può essere vista come un disegno di sviluppo di una determinata organizzazione in conformità ad un sistema d'obiettivi prestabiliti, mentre la strategia realizzata può essere definita come la sequenza di decisioni e azioni che definisce il percorso compiuto da un'organizzazione in un determinato arco temporale e che costituiscono un modello per il comportamento futuro. In altri termini, mentre la strategia intenzionale può essere considerata come la formulazione di un “piano per il futuro”, la strategia realizzata rappresenta la parte di quel piano che ha avuto attuazione e che rappresenterà per la formulazione delle strategie future “un modello del passato”⁴⁵ su cui basare parte delle proprie azioni.

Le strategie deliberate coincidono con la parte dell'intenzione strategica che è conveniente sviluppare, mentre la parte dell'intenzione strategica che è abbandonata per il manifestarsi di circostanze non previste darà vita alle strategie irrealizzate.

La strategia emergente infine può essere considerata come quella parte di strategia che “emerge” ma che non era stata esplicitamente prevista.

Lo scostamento tra strategia deliberata e strategia realizzata può quindi essere imputato al combinarsi di strategie irrealizzate e strategie emergenti.

Il Mintzberg, inoltre, precisa che nella realtà delle organizzazioni le strategie sono di solito la risultante di una combinazione di strategie deliberate ed emergenti, in particolare, egli afferma, accade sovente che le linee guida siano deliberate mentre i dettagli siano lasciati emergere al loro interno. In altri termini, secondo l'Autore, “le strategie emergenti non sono necessariamente cattive e quelle deliberate buone”; ma è proprio dalla combinazione delle stesse che l'organizzazione può meglio rispondere ai mutamenti ambientali. Attraverso le strategie deliberate, l'organizzazione può sviluppare sia la capacità di previsione degli eventi futuri, sia il controllo delle azioni che vengono poste in essere, mentre attraverso le strategie emergenti l'organizzazione accresce la sua capacità di reagire ad eventi inattesi, creando nel

43 La programmazione strategica secondo il Mintzberg può essere scomposta in diversi stadi, tre dei quali assumono per l'Autore particolare interesse:

“la codificazione della strategia data, incluse la chiarificazione e l'articolazione della stessa;
l'elaborazione di quella strategia in sottostrategia, programmi ad hoc e piani d'azione di vario genere;
- la conversione delle sottostrategie, dei programmi e dei piani in budget di routine ed obiettivi”.

Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996, (tit. orig. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Prentice Hall International, 1994), pp. 248-249.

44 Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996, (tit. orig. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Prentice Hall International, 1994), pag. 246.

45 Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996, (tit. orig. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Prentice Hall International, 1994), pag. 15.

momento in cui si presentano condizioni inaspettate presupposti per l'apprendimento organizzativo.

Mintzberg prosegue la sua analisi mettendo in risalto alcune altre caratteristiche che distinguono la strategia deliberata dalla strategia emergente, che possono essere così sintetizzate:

- La strategia deliberata si basa sulla separazione fittizia tra chi formula la strategia e chi la realizza, al contrario della strategia emergente; dove è impossibile distinguere “la mente dal braccio”;

- Le strategie deliberate per poter essere poste in essere devono essere formulate, esplicitamente o implicitamente, mentre le strategie emergenti possono formarsi senza essere formulate;

- La strategia deliberata è formulata dal “general management”, mentre pressoché chiunque nell'organizzazione può rivelarsi il “creatore” di una strategia emergente, “dato che grandi strategie possono svilupparsi da piccole idee (iniziative), e in posti strani, per non dire in momenti inaspettati”;

- La distinzione tra strategia e tattica, propria della letteratura tradizionale, mentre si confà alla strategia deliberata, perde il significato nel momento in cui si riferisce alla strategia emergente, in quanto la natura e le caratteristiche della stessa non consentono mai di essere certi in anticipo se meri dettagli possano rivelarsi di rilevanza strategica.

Il Mintzberg completa la sua definizione di strategia considerando in maniera congiunta altre due definizioni di strategia: strategia utilizzata come sinonimo di *posizionamento*⁴⁶, ovvero la determinazione di prodotti specifici in specifici mercati e la strategia come vocabolo equivalente a prospettiva, cioè il modo di operare di un'organizzazione.

Secondo il M. “Le organizzazioni devono considerare entrambi, posizionamento e prospettiva, nella formazione della propria strategia e una letteratura che favorisca l'uno a scapito dell'altra rende cattivo servizio a tale processo”⁴⁷.

2.3.4. La dimensione politica

Un altro filone di studi parte dal presupposto che il processo di formazione della strategia sia influenzato sia all'interno della singola impresa, sia nei rapporti che la stessa instaura con i suoi interlocutori dalle relazioni politiche e di potere.

Uno dei principali esponenti di tale Scuola è Graham Allison che nel libro *L'essenza delle decisioni*⁴⁸, presenta un modello di analisi per lo studio della crisi internazionale che si sviluppò improvvisamente nel 1962, in seguito alla scoperta da parte di alcuni aerei americani della presenza di basi missilistiche sovietiche nell'isola di Cuba.

L'originalità del suo modello consiste nell' avere articolato l'analisi su tre differenti livelli: livello dell'attore razionale; livello organizzativo e livello politico.

46 Cfr. Porter M.E., *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980 (trad. it., *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Edizioni della Tipografia compositori, Bologna, 1983).

47 Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996 (tit. orig. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Prentice Hall International, 1994), pp. 15-20.

48 Allison G., *The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown and Company, Boston, 1971.

Nel primo livello Egli assume come oggetto d'analisi le organizzazioni – in questo caso specifico i governi – che vengono da Lui considerate come soggetti singoli e unitari, capaci di calcoli, decisioni e azioni.

Nel secondo livello Allison considera i vari aggregati di enti o organizzazioni lascamente connessi che costituiscono il governo, in questo caso il governo degli Stati Uniti, il cui vertice è occupato dal capo del governo.

Nel terzo livello l'Autore analizza la dimensione politica della decisione. A differenza del primo livello dove le decisioni appaiono come le scelte poste in essere da un unico soggetto razionale, nel terzo livello la decisione è presa da molti soggetti i quali non decidono sulla base di elementi razionali condivisi, ma sulla possibilità dei singoli soggetti, occupanti le più diverse posizioni di potere, di influire sulla decisione finale. La strategia che emerge è la risultante di un intricato intreccio di relazioni basate sul maggiore potere di influenza di un soggetto piuttosto che di un altro, in base alla posizione sociale ricoperta.

2.3.5. La Resource-based view

Una più puntuale attenzione per il concetto di cultura nella letteratura manageriale si è sviluppato durante gli anni ottanta, ma nonostante il peso crescente assunto da tale nozione negli studi economici, sono rari i contributi tesi ad evidenziare le relazioni esistenti tra cultura e strategia.

L'approccio culturale si fonda su una premessa basilare: le credenze, le tradizioni, le storie e le culture condivise all'interno dell'organizzazione formano “la mente dell'organizzazione”.

I comportamenti dei singoli soggetti umani operanti all'interno dell'organizzazione, in altri termini, sono modellati dalla condivisione di un insieme di valori, di credenze e di interessi che orientano le aspettative individuali. Il risultato è una forte integrazione interna che porta alla formazione di una strategia “proattiva”. L'organizzazione, in altri termini, non si limita ad adattarsi attivamente alle sollecitazioni ambientali, ma le posizioni di equilibrio conseguite nel passato costituiscono la base sulla quale vengono formate le strategie future.

Un esponente di questa scuola è Richard Normann⁴⁹, che nel 1977 propone un'interpretazione della gestione strategica come processo di apprendimento guidato da una visione strategica generata o dal vertice aziendale o da manager di livello inferiore.

La particolarità del concetto di gestione strategica elaborata dal Normann è data dal fatto che essa viene concepita come un processo dove formulazione e realizzazione non si susseguono sequenzialmente, ma si intrecciano tra loro. In tale processo, inoltre, la fase della formulazione viene progressivamente migliorata per via delle conoscenze maturate nella fase di realizzazione.

Alla Scuola culturale possono essere ricondotti inoltre gli studi che si riconoscono nella cosiddetta *resource-based view*⁵⁰.

Tale approccio, distaccandosi dagli studi di Industrial Organization, pone al centro della propria analisi non il settore industriale formato da soggetti imprenditoriali dotati di capacità e risorse omogenee, ma la singola impresa considerata nella sua individualità e unicità.

49 Normann R., *Management for Growth*, Wiley, Chichester, 1977 (trad. it., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etaslibri, Milano, 1979).

50 Negli studi di strategia l'approccio *resource-based* cominciò ad affermarsi intorno ai primi anni ottanta, sulla base dei primi studi pionieristici di Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford, 1959.

Secondo questo approccio il successo di un'impresa nella lotta competitiva dipende dal controllo esclusivo di risorse uniche⁵¹ e competenze in grado di generare vantaggi competitivi non imitabili o comunque difficilmente imitabili da parte dei concorrenti.

Con il termine “risorse” si fa riferimento allo *stock*⁵² di fattori produttivi sia materiali sia immateriali a disposizione dell'impresa, i quali sono di proprietà di e/o controllati dalla stessa. Le risorse costituiscono in altri termini tutti quegli elementi di natura fisica, finanziaria, organizzativa, umana, tecnologica e di immagine (o reputazione) che vengono utilizzate dalle imprese nell'esercizio della propria attività sia singolarmente che congiuntamente⁵³.

Dall'utilizzazione congiunta di risorse complementari emergono le competenze o capacità⁵⁴, che si riferiscono ad *entità-flusso*, cioè all'abilità dell'impresa di impiegare le proprie risorse produttive, combinandole grazie ad appositi processi organizzativi information-based e firm-specific, per lo più di natura intangibile, i quali prendono forma attraverso le complesse interazioni fra le risorse aziendali.

Fra le molteplici e difformi capacità aziendali critiche per lo sviluppo di vantaggi competitivi si possono considerare le “core competences” – o competenze distintive - definite da Gary Hamel e C.K. Prahalad come l' “insieme di skill e tecnologie” che consentono ad un'impresa di fornire un importante beneficio ai clienti⁵⁵.

Oltre ai contributi già richiamati, sono molteplici gli autori che hanno fornito una classificazione delle risorse e delle competenze d'impresa⁵⁶. Nonostante la molteplicità dei contributi, è possibile individuare tra gli stessi alcuni elementi comuni: l'identificazione delle risorse quale conoscenza contestuale; la proposta di una visione e di una teoria d'impresa basata sulla dotazione di risorse contestuali; l'analisi delle rendite riconducibili al possesso di tali risorse; l'analisi della sostenibilità del vantaggio competitivo che ne deriva, e, infine, l'individuazione della contestualità quale meccanismo di protezione dell'imitabilità.

Inoltre, la maggior parte degli autori citati individuano due categorie generali di cause determinanti le barriere all'imitazione:

- la difficoltà di comprensione delle relazioni di causa-effetto tra risorse e competenze, da un lato, e vantaggio competitivo, dall'altro lato (o ambiguità causale);

51 Cfr. Rumelt R. P., *Toward a Strategic Theory of the Firm*, in R. Lamb (a cura di), *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984; Wernerfelt B., *A Resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 1984.

52 I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, *Management Science*, 35(12), pag. 1504-1511, 1989.

53 Cfr. Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1994 (Tit. orig.: *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, Blackwell, 1991).

54 Il Grant osserva che la letteratura utilizza i termini competenze e capacità in modo intercambiabile, nonostante ii tentavi fatti da alcuni autori per cercare di distinguere ii due concetti. Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, o. cit. pag. 154.

55 Cfr. Hamel G., Prahalad C. K., *The Core Competences of the Corporation*, in *Havard Business Review*, maggio-giugno, 1990, pp. 79-91.

56 Cfr. tra gli altri: Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, *Strategic Management Journal*, 1993; Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and organizational rent*, in *strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 33-46; Miller D., Shamsie J., *The resource-based view of the firm in Two Environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965*. *Academy o Management Journal*, 39, 1996, pp. 519-543.

- la specificità delle condizioni storiche e ambientali⁵⁷.

L'ambiguità causale può scaturire dall'incapacità dei soggetti operanti all'esterno dell'organizzazione detentrica di "risorse uniche" di controllare alcune fra le variabili rilevanti del processo di accumulazione delle risorse e competenze, ossia di comprendere in relazione ad esso i rapporti causa-effetto fra azioni e risultati. Nel caso di alcune risorse può addirittura risultare pressoché impossibile alla stessa impresa che le detiene specificare esattamente quali fattori rivestano un ruolo critico nel processo della loro accumulazione.

L'assenza di una relazione lineare tra risorse e competenze e vantaggio competitivo è strettamente legata ai concetti di *tacitness* e complessità. Tacitness è il termine utilizzato per designare l'insieme delle capacità e delle conoscenze dei soggetti difficilmente codificabili, mentre il concetto di complessità è utilizzato in senso sistemico, cioè come complesso di elementi che in virtù della loro forte interrelazione sono in grado di influenzarsi reciprocamente e continuamente, determinando modificazioni significative sia degli stessi elementi che li generano, sia dei nuovi elementi di volta in volta generati⁵⁸.

Il concetto di complessità, viene preso in considerazione da diversi autori appartenenti a tale filone di studi, in particolare, il Barney⁵⁹ dopo aver focalizzato l'attenzione sulla dotazione di risorse dell'impresa, precisa che le stesse devono essere caratterizzate, anche da "complessità sociale", ovvero da un fitto intreccio di relazioni 'intra' e 'inter' organizzative, in grado di influenzarsi reciprocamente.

La nozione di complessità introdotta dal Barney richiama quella di "interconnessione dello stock di risorse" con cui Dierickx e Cool⁶⁰ evidenziano come il possesso di uno stock di risorse uniche ed esclusive contribuisca a innescare un circolo virtuoso influenzando positivamente sull'utilizzazione di ogni altra risorsa ad esso complementare.

La seconda barriera all'imitazione sopra considerata - la specificità delle condizioni storiche e ambientali - fa riferimento al fatto che lo sviluppo delle risorse strategiche all'interno di un'impresa può essere definito "path-dependent", in quanto le performance conseguite dalle singole imprese non sono riconducibili esclusivamente alla struttura del settore in cui esse operano in un dato momento, ma soprattutto ai modelli di scelta adottati dalle imprese considerate nel corso dell'intera attività.

Barney parla, al riguardo, di imprese considerate come "entità intrinsecamente sociali e storiche"⁶¹, per evidenziare che nel momento in cui si fa il tentativo di cercare di capire le ragioni del successo di una determinata impresa si deve necessariamente considerare il quadro storico e sociale in cui questa ha operato.

La prospettiva di analisi della Resource-Based View, si è ben presto dimostrata inadeguata a stare al passo con i rapidi mutamenti dello scenario competitivo, non essendo in grado di cogliere gli aspetti dinamici che guidano l'azione e i processi tesi allo sviluppo di nuove risorse strategiche e di capacità specialistiche.

57 Cfr. Calcagno M., Vantaggio competitivo, Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale, op. cit..

58 Cfr. Usai G., L'efficienza nelle organizzazioni, op. cit

59 Barney J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in *Journal of Management*, 17, 1, 1991.

60 Dierickx I., Cool K., Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, op.cit..

61 Barney J., Firm resources and Sustained Competitive Advantage, in "*Journal of Management*", 17, 1991, pp. 99-120.

In tale ambito si inserisce il contributo dell'approccio denominato "Dynamic Capabilities Approach"⁶², il quale si propone appunto come approccio integrativo della Resource-based View, che in questa parte ci limitiamo a richiamare perché già considerato tra le Scuole sintetiche proposte da Volderba H. e Elfring T..

Un'altra estensione o evoluzione della RBT può essere considerata la crescente attenzione riservata da tale teoria ai processi di apprendimento, insieme ai continui richiami ai concetti di intangibilità, di abilità e di competenza, che hanno aperto la strada allo studio della conoscenza d'impresa⁶³ e alla cosiddetta Knowledge Based Theory (KBT)⁶⁴.

Questo approccio identifica nella conoscenza la risorsa centrale dell'impresa, in virtù della sua capacità di garantire vantaggi competitivi sostenibili⁶⁵. In effetti, è stato messo in risalto che la conoscenza più di qualsiasi altra risorsa può essere considerata la principale generatrice di vantaggi di differenziazione, per la sua immobilità e generale applicabilità⁶⁶. Gli studiosi sostenitori di tale prospettiva affermano inoltre che la conoscenza permette alle imprese di comprendere meglio sia la natura e le potenzialità commerciali della stessa in seguito ai mutamenti ambientali, sia la coerenza delle azioni strategiche e tattiche⁶⁷.

Mentre inizialmente la KBT è rimasta legata ad una visione dell'impresa come un soggetto che sviluppa superiori capacità di protezione della conoscenza e/o di integrazione ed applicazione della conoscenza residente negli individui⁶⁸, di recente la KBT ha iniziato ad assumere una configurazione teorica che osserva l'impresa quale soggetto la cui ragion d'essere è la produzione di conoscenza⁶⁹, in particolare gli Autori che aderiscono a tale approccio evidenziano che l'impresa è un sistema cognitivo o, più precisamente, un'entità che crea conoscenza. La conoscenza e la capacità di creare ed utilizzare questa medesima conoscenza costituiscono, sempre secondo gli autori citati, le fonti più importanti del vantaggio competitivo sostenibile dal momento che, attraverso di essa, l'impresa diviene capace di innovare producendo nuovi beni, nuovi processi e nuovi servizi o migliorando quelli esistenti.

Alla conclusione di questo paragrafo si ritiene utile precisare che l'approccio resource-based, ha incontrato delle critiche. La critica principale che è stata riservata a tale teoria è che, avendo focalizzato l'attenzione sugli aspetti interni all'organizzazione, ha considerato in

62 Teece, D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management, in *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 509-533.

63 Cfr. Kogut B, Zander U, Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, n. 5, 1992, pp. 383-397; Nonaka I., A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, n. 5, pp. 14-37.

64 Cfr. Foss N. J., Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments, *Organization Science*, n.7.,1996, pp. 470-476.

65 Cfr. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Southwestern College Publishing: Cincinnati, OH, 1999

66 McEvely S. K., Chakravarthy B., The persistence of Knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge, *Strategic Management Journal*, vol. 23, 2002, pp. 285-305.

67 Cohen W.M., Levinthal D.A., Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35., 1990, pp. 128-152.

68 Grant R.M., Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational Capability as Knowledge integration, in *Organization Science*, N. 7, 375-387, 1996.

69 Nonaka L, Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press; New York, 1995..

modo insufficiente gli aspetti esterni, cioè le condizioni ambientali nelle quali l'impresa si trova ad operare⁷⁰.

Un'altra critica di rilievo è quella sviluppata da Ghemawatt⁷¹, che mette in risalto il fatto che viene trascurato il concetto di *commitment*, come meccanismo di persistenza dell'impresa all'interno di un determinato campo d'attività.

Infine, una critica più costruttiva è quella proposta dagli Autori Amit e Schoemaker⁷² che, partendo dal presupposto che sia limitativo, ai fini dell'individuazione di nuovi vantaggi competitivi, considerare solo le caratteristiche interne alle organizzazioni o solo le peculiarità dell'ambiente nel quale le imprese si trovano ad operare, propongono di riunire in un unico approccio le diverse prospettive al fine di studiare in modo coerente la dinamica competitiva delle imprese.

2.3.6. La teoria ecologica

La scuola ambientale interpreta la strategia come risposta passiva all'operare di forze esterne.

Tale scuola nasce dall'intuizione di Arthur Stinchcombe⁷³ di considerare come oggetto d'analisi non una singola organizzazione ma una popolazione di organizzazioni, più precisamente un insieme di organizzazioni che, in base alla individuazione di alcuni criteri di distinzione, possano essere accomunate per la presenza tra le stesse di alcuni elementi di analogia.

L'idea iniziale di Stinchome viene ripresa e sviluppata da Michael Hannan e John Freeman⁷⁴, i due principali esponenti della cosiddetta teoria ecologica delle popolazioni organizzative, che teorizzano la possibilità di spiegare gli effetti esercitati dall'ambiente sulle organizzazioni attraverso il modello dell'evoluzione naturale della specie.

La domanda a cui i due studiosi cercano di dare risposta è la seguente: “come mai nella società umana esistono tante specie di organizzazioni?”⁷⁵

L'utilizzazione del modello ecologico, consente ai due Autori di ampliare la visione della letteratura organizzativa tradizionale, trovando la risposta per entrambi i quesiti non nella semplice capacità di adattamento delle singole organizzazioni alle novità ambientali, ma nella selezione competitiva imposta dall'ambiente. Essi affermano, in altri termini, che le diverse popolazioni organizzative si trovano a competere in un determinato territorio per accaparrarsi le stesse risorse limitate. Quanto più accentuata è la competizione per le stesse risorse, tanto maggiore è l'“estinzione” dei componenti delle popolazioni organizzative meno competitive. Le popolazioni che sopravvivranno, una per ogni specie organizzativa, saranno quelle che riusciranno a sviluppare un maggiore livello di armonia reciproca con l'ambiente di riferimento.

70 Per una rassegna ragionata sulle principali critiche alla resource-based view vedi Calcagno M., L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management, in *Economia & Management*, n. 5, 1996.

71 Cfr. Ghemawatt P., *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York, Free Press, 1991.

72 Cfr. Amit R. e Schoemaker J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14., 1993.

73 Stinchcombe A., *Bureaucratic and Craft Administration of Production*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 4, pp. 168-187, 1965.

74 Freeman J., Hannan M., *The Population Ecology of Organizations*, *American Journal of Sociology*, vol. 85, n. 5, pp. 930-964, 1977.

75 Cfr. Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit., pag. 441

Hannan e Freeman partendo da queste premesse giungono alla conclusione che tutte le organizzazioni che riusciranno a competere con successo, pur appartenendo a specie diverse, saranno accomunate dal “possedere al meglio doti tendenzialmente simili”⁷⁶, quindi, secondo tale approccio, i più adatti finiranno inevitabilmente con l’assomigliarsi. In tal modo gli Autori riescono a spiegare sia la varietà delle specie organizzative, sia l’isofornismo tra le varie specie.

Adottare il modello ecologico della selezione ambientale, come messo in risalto da Giuseppe Bonazzi, non significa comunque supporre una perfetta analogia tra organizzazioni umane e organismi naturali⁷⁷.

La teoria ecologica delle popolazioni organizzative può offrire dei validi contributi per la comprensione del funzionamento delle organizzazioni e delle strategie competitive nei limiti in cui si è consapevoli dei limiti dell’applicabilità della teoria evolutiva alle organizzazioni.

Un primo elemento di differenza tra competizione economica e biologica è data dal fatto che coloro che definiscono la strategia nelle organizzazioni hanno la possibilità di adattarsi intenzionalmente ai cambiamenti ambientali, utilizzando la propria esperienza e le proprie conoscenze per influire sugli effetti della competizione, capacità, quest’ultima, che non è presente negli organismi biologici⁷⁸.

In secondo luogo, le organizzazioni possono rispondere alle sfide ambientali aumentando le proprie dimensioni, aggregandosi con altre entità, ricercando nuove fonti di vantaggio competitivo. Tutte possibilità che ancora una volta sono negate agli organismi biologici⁷⁹.

In altri termini, si può concludere affermando che le capacità strategiche delle organizzazioni rendono impossibile l’applicazione a tale tipo di entità delle assunzioni deterministiche che sono alla base del modello ecologico, anche se la capacità di sopravvivenza di alcune organizzazioni può essere spiegata facendo ricorso ai processi selettivi che si verificano in natura.

2.4. Gli aspetti di un dibattito ancora in atto

2.4.1. La Boundary School

La Boundary School nasce intorno agli anni ottanta, quando il modello d’impresa caratterizzato da una forte integrazione verticale inizia ad entrare in crisi. I vantaggi derivanti dalle economie di scala iniziano in quegli anni a perdere gradualmente la loro importanza per lasciare crescente spazio agli svantaggi derivanti da tale forma organizzativa: la forte burocratizzazione e la modesta flessibilità.

In questa situazione, le imprese non sono più in grado di far fronte a tutte le richieste del mercato continuando ad internalizzare le attività, ma devono iniziare a concentrarsi sulle attività che costituivano il loro punto di forza (core activities) ed esternalizzare le attività più marginali.

Secondo tale nuova prospettiva, il problema del *make or buy* non doveva riguardare solo i processi produttivi già esistenti, ma anche lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi. Inoltre,

76 Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, op. cit., pag. 442.

77 Cfr. Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, op. cit.

78 Henderson B. D., L’origine della strategia, in Strategia, (a cura di) Cynthia A. Montgomery –Michael E. Porter, Strategia. Vantaggio competitivo secondo i “guru” della Havard Business School, Il Sole 24 ore, 1993 (tit. orig. Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage, Fellows of Havard College, 1979)

79 Molto efficace è a tal proposito l’esempio che fa il Bonazzi: una rana non può diventare un bue, né può “fondersi” con altre rane. Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, op. cit., pag. 441

oltre l'opzione del *make or buy* era necessario considerare una terza opzione: la possibilità di realizzare degli accordi di cooperazione con altre imprese (es. joint venture, strutture a rete o altre forme di collaborazione).

La triplice scelta tra *make*, *buy* o *cooperation* rendeva i confini delle organizzazioni sempre più vaghi.

La definizione del confine dell'organizzazione diventa così l'elemento centrale della Boundary School. In particolare, in tale scuola la strategia è una decisione che riguarda la definizione del confine dell'organizzazione. Partendo da tale presupposto, gli studiosi rientranti in tale scuola cercano con il loro contributo di dare risposta a due quesiti generali: dove tracciare il confine dell'organizzazione e come interpretare la sfuocata linea di divisione tra l'organizzazione e l'ambiente. Le principali teorie che hanno portato alla nascita della Boundary School possono essere considerate le seguenti⁸⁰: la teoria dei costi di transazione, la teoria della dipendenza dalle risorse, la prospettiva del networks e infine l'approccio alle competenze d'impresa.

Nicolai Foss mette in risalto come alcune di queste teorie siano tra loro interrelate e possano per alcuni aspetti essere armonizzate. Per esempio, Egli mette in risalto che ci sono dei punti di convergenza tra l'approccio sociologico della dipendenza delle risorse e la teoria dei costi di transazione. Nello stesso tempo, l'Autore individua gli argomenti di maggiore divergenza e in alcuni casi di conflitto fra le varie teorie.

2.4.2. La teoria dei costi di transazione

La teoria dei costi di transazione si è sviluppata a partire dai lavori di Oliver Williamson⁸¹, che ha ripreso e approfondito alcune idee di Ronald Coase.⁸²

Tale teoria non vede più l'impresa come una funzione della produzione, dove il problema principale è quello di utilizzare al meglio la tecnologia disponibile, ma come una struttura di governo il cui problema principale è quello di stipulare e garantire transazioni efficienti. Ne consegue che l'unità elementare di analisi è la transazione, ovvero qualsiasi forma di contratto che abbia una rilevanza economica per l'organizzazione.

Le assunzioni da cui parte Williamson nello sviluppo di questo modello fanno riferimento a quattro fattori fondamentali, due fattori relativi alla natura umana (razionalità limitata e opportunismo) e due fattori legati all'ambiente (incertezza e piccoli numeri). Per quel che riguarda il primo ordine di fattori l'Autore, ispirandosi a Simon, mette in risalto che, i soggetti umani non hanno una razionalità assoluta, non sono in grado di conoscere tutte le alternative possibili né di valutare a priori i possibili effetti del loro comportamento. Inoltre, ciascun soggetto tende a perseguire il suo proprio interesse anche a discapito della controparte attraverso comportamenti di tipo opportunistico. Tali comportamenti si concretizzano, ad esempio, nell'approfittare di asimmetrie informative, nel far promesse relative alla propria condotta futura anche se si sa bene che non verranno mantenute. Per quel che riguarda i fattori ambientali, invece, l'incertezza e la complessità ambientale insieme al numero dei possibili soggetti che partecipano allo scambio determinano i possibili livelli dei costi di transazione.

La teoria transazionale valuta l'ammontare di costi di transazione non in termini assoluti, ma in relazione alle diverse forme organizzative e spiega l'organizzazione delle attività economiche come il risultato di una decisione di scelta tra mercato e gerarchia. La

80 Foss N., The Boundary School, in Rethinking Strategy, op. cit.

81 Williamson O., Market and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York, 1975.

82 Coase R., The Nature of the Firm, *Economica*, n. 4, 1937.

proposizione di base della teoria dei costi di transazione è che la struttura di governo che offre maggiori possibilità di risparmio dei costi di transazione sostituirà, a parità di condizioni, quella che ne offre minori.

In altri termini, la natura dell'organizzazione è la soluzione più efficiente ad un problema di minimizzazione di costi di transazione: il costo per comprare il bene sul mercato è comparato con il costo per controllare gerarchicamente la produzione del bene.

Il governo delle transazioni tramite il mercato, che utilizza come meccanismo di coordinamento il prezzo, risulta particolarmente adatto a transazioni a bassa complessità che non devono basarsi sulla fiducia. Il mercato, infatti, è inadeguato come strumento di coordinamento, in presenza di alcuni fattori che rendono difficile la determinazione del valore dei beni oggetto di scambio, ovvero in presenza di fattori che fanno lievitare i costi di transazione. Allorché diviene troppo onerosa l'acquisizione di certi beni da unità produttive separate (a causa di fattori come l'incertezza e la complessità ambientale, i limiti di razionalità, i piccoli numeri e l'opportunismo) si cessano di usare come meccanismi di governo delle transazioni lo scambio di mercato per internalizzare la produzione di tali beni operando per tramite di transazioni governate dalla gerarchia.

All'aumentare dei limiti derivanti dalla razionalità limitata degli attori, del grado di opportunismo e di complessità ambientale, e al diminuire del numero dei soggetti negoziali, la gerarchia risulta essere la forma di governo delle transazioni più conveniente.

Nei fatti quindi mercato e gerarchia sono logicamente equivalenti. Infatti sia il mercato che la gerarchia sono forme contrattuali capaci di governare le transazioni ossia di garantire il coordinamento fra gli scambisti: al mercato corrispondono idealmente dei contratti istantanei, alla gerarchia dei contratti aperti e flessibili. Mercato e gerarchia, che vengono concepiti come due poli estremi di un continuum, sono dinamicamente in competizione per il governo delle transazioni, si adotta quella forma contrattuale che nel caso specifico ha costi di transazione inferiori.

Il binomio mercato-gerarchia è, tuttavia, insufficiente a cogliere la complessa articolazione delle tipologie di organizzazioni esistenti. Alcuni autori hanno a tal proposito inserito una terza forma di governo delle transazioni il clan⁸³, che può essere definito "un'entità collettiva, non necessariamente economica, che sviluppa negli individui un forte senso di appartenenza e di identità"⁸⁴.

Nelle forme di governo di tipo clan gli scambi sono mediati da rapporti affettivi, coerenza di idee e comunanza di scopi che non sono ottenibili con il mercato o con la gerarchia. Tali elementi generano un coinvolgimento etico-morale tra le parti della transazione, che favorisce i processi di collaborazione. In tal modo le parti non ricercano nello scambio gli equilibri istantanei tipici del mercato o della gerarchia, ma hanno fiducia che i possibili squilibri nel breve termine saranno ricordati e ricompensati nel lungo termine.

Il duplice problema avvertito da Williamson dell'incompletezza delle informazioni disponibili alle parti, ovvero la razionalità limitata, e il rischio di opportunismo derivante dalla divergenza degli scopi tra le parti, viene, attraverso il clan, automaticamente risolto dalla condivisione tra i membri delle idee ispiratrici dell'iniziativa. È appunto questa condivisione che distingue nettamente questa forma di governo dalle altre: se nel mercato le informazioni trasmesse sono ridotte al minimo, sintetizzate nel prezzo, nel clan l'atmosfera di fiducia consente una circolazione abbondante di informazioni. Tali informazioni circolano al di fuori

83 Ouchi W., Markets, Bureaucracies and Clans, in Administrative Science Quarterly, n. 25, marzo, 1980.

84 Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, Franco Angeli, Milano, 1995, pag. 427.

di un sistema strutturato, senza seguire regole o procedure, al contrario di ciò che accade in un governo di tipo gerarchico dove vengono trasmesse dalle routines organizzative.

La teoria dei costi di transazione tuttavia avverte che tra mercato, gerarchia e clan esistono situazioni intermedie dove le transazioni assumono forme ibride⁸⁵. Mercato puro o gerarchia pura sono casi-limite, mentre nel capitalismo moderno i contratti ibridi sono di fatto quelli più numerosi.

Il mercato è una forma esterna di governo delle transazioni, tuttavia all'interno di una struttura gerarchica, molte delle caratteristiche di un mercato sono approssimate da quasi-mercati interni. Un quasi-mercato consiste in una forma prevalentemente gerarchica che utilizza però criteri di regolazione interna tipici dei mercati, come la concorrenza e i prezzi ombra. Ad esempio, in una struttura organizzativa multidivisionale, ciascuna unità può vendere ad un'altra beni e servizi utilizzando un tariffario interno e concorrere all'acquisizione di risorse finanziarie da parte della direzione generale. Nei quasi mercati il controllo dell'autorità centrale è generalmente effettuato solo sui risultati e non sugli specifici comportamenti.

Molte transazioni tra organizzazioni non si basano su prezzi perfetti, ossia su prezzi stabiliti tra molti identici venditori e molti identici acquirenti tra loro in competizione. Nella misura in cui i prezzi sono imperfetti, i meccanismi di mercato devono essere completati da altri modi di governo che non si basano su informazioni sui prezzi. Tali strumenti possono basarsi su regole contrattuali portando così a forme di controllo che sono essenzialmente esterne, ma che sono ibride nel senso che si poggiano, parzialmente, su relazioni di tipo gerarchico (come ad esempio le joint ventures, i franchising, i contratti di lungo termine, le reti di imprese, ecc.). Le quasi gerarchie sono coordinate prevalentemente secondo le caratteristiche tipiche del mercato, ma in loro sono anche riconoscibili, in misura più o meno accentuata, aspetti tipici della gerarchia, quali l'autorità o le strutture formalizzate di comportamento (contratti, regole, procedure, ecc.). Quando prevale l'autorità tali ibridi sono denominati mercati a (mercati integrati tramite autorità) in quanto si è in presenza di relazioni di competizione tra attori (tipiche del mercato), ma che sono regolate dall'intervento di un'autorità arbitrale o di coordinamento. Laddove, invece, il libero operare del mercato è contaminato dall'operare di accordi, contratti, regole di comportamento che vincolano le imprese le une alle altre, allora si è in presenza di un mercato b o burocratico, il quanto il comportamento dei singoli attori è standardizzato mediante ricorso a regole e procedure. Infine esistono forme ibride definite mercati c (clan) quando le relazioni tra organizzazioni autonome sono facilitate da obiettivi e valori condivisi che rendono più facile e meno ossessivi il controllo del rispetto degli accordi e dei contratti stipulati.

Questi meccanismi ibridi di governo delle transazioni sono efficienti a condizione che una transazione sia caratterizzata da un grado intermedio di ambiguità, tale che le transazioni di mercato puro vengano annullate, ma che non implichi, come forma efficiente, dei modi interni di governo.

La scelta di una delle varie forme di governo delle transazioni sopra delineate (mercato, gerarchia, clan, forme ibride) non è né stabile né definitiva, ma è soggetta a fattori destabilizzanti che possono determinare nel tempo crisi del mercato, della gerarchia o del clan.

Se una transazione è connessa a risultati incerti e le scelte disponibili sul mercato sono limitate (numero ridotto di operatori) diventa più efficiente mediare alla transazione con la

85 Cfr. Williamson O.E., *Economic Institutions of Capitalism*, New York, NY: Free Press, 1985.

gerarchia, piuttosto che con il mercato. Ciò per due ragioni: la prima è che il contratto di impiego proprio di un rapporto gerarchico è aperto, consentendo di regolare gli obiettivi secondo i nuovi problemi man mano che questi si presentano. La seconda è che il sistema di comando nell'ambito di una gerarchia consente una maggiore sorveglianza delle attività durante la transazione, diminuendo così la possibilità che una parte persegua il suo interesse a scapito dell'altra (opportunismo).

Anche il governo delle transazioni tramite gerarchia può andare in crisi, divenendo più oneroso rispetto a quello di mercato. Infatti, può accadere che lo sviluppo di processi di apprendimento faccia sì che sia di nuovo conveniente, ovvero meno costoso, l'uso del mercato per la riduzione dei limiti persistenti di razionalità e complessità e incertezza ambientali. Oppure, la crisi della gerarchia può avere origine nell'incremento abnorme dei costi di direzione. Tale fenomeno, pur avendo nella realtà connotazioni assai varie, può essere ricondotto a due ampie categorie di fattori ossia: le riduzioni di efficienza dovute all'eccessiva quantità di informazioni da elaborare, il perseguimento da parte dei dirigenti di sotto-obiettivi collegati alle loro preferenze individuali (obiettivi personali come potere, status, risorse, ecc.).

Infine, il clan quale forma di governo delle transazioni può andare in crisi, quando si deteriorano i rapporti iniziali di fiducia tra i membri del clan e conseguentemente si dissolve quello che viene definito comunemente "lo spirito di corpo".

Il lavoro di Williamson ha avuto il notevole pregio di collegare la teoria economica con la teoria organizzativa, presentando però un limite di fondo: l'estensione di una metodologia contrattualistica a fenomeni quale è il sistema organizzativo che hanno una intrinseca natura sociale e complessa.

Occorre tuttavia accennare ad alcune critiche che si sono fatte a questo modello.

La teoria dei costi di transazione enfatizza eccessivamente gli aspetti legati all'analisi strutturale della transazione piuttosto che il processo che conduce alla transazione stessa. In altre parole, le transazioni sono scambi diadici caratterizzati da specifiche caratteristiche prima dello scambio e da altre successive allo scambio, mentre poca importanza assume il processo evolutivo che caratterizza il passaggio da un momento all'altro.

Inoltre, è opportuno tener presente che la minimizzazione dei costi di transazione non è l'unico criterio possibile per dare una spiegazione causale alla scelta del sistema organizzativo. L'analisi dei costi di transazione permette di spiegare le forme organizzative a partire dal comportamento degli agenti, senza evidenziare il mutamento del loro comportamento, a partire dalla loro appartenenza a particolari forme istituzionali.

La teoria delle transazioni trascura, inoltre, il fatto che esiste un insopprimibile polimorfismo delle forme organizzative e una loro evoluzione nel tempo e si basa su un concetto di efficienza in senso statico. Dire che le organizzazioni capaci di sopravvivere e svilupparsi sono quelle che presentano un costo di transazione minimo, senza contemporaneamente dare strumenti di misurazione del costo di transazione diversi dalla prova di sopravvivenza ex post assomiglia ad una tautologia.

Infine, quello che è apparso come il limite maggiore, il modello spiega gli assetti organizzativi esclusivamente in termini di efficienza il che porta a giustificare l'esistenza di qualsiasi assetto organizzativo in base alla presunzione che sia efficiente. Gli assetti organizzativi possono invece dipendere da logiche diverse dall'efficienza e sono spesso il risultato di fattori legali, storici e politici.

L'utilizzazione del mercato, della gerarchia, del clan e delle altre forme ibride comporta in realtà l'impiego di risorse ossia dei costi di transazione. In rapporto alle caratteristiche che

contraddistinguono le transazioni rilevanti (complessità ambientale, investimenti specifici, frequenza) vale a dire del grado in cui risulta possibile la misurazione del valore dei beni oggetto di scambio, risulta relativamente più efficiente l'impiego dell'una o dell'altra delle forme organizzative possibili⁸⁶.

2.4.3. La “Dynamic Capability School”

La “Dynamic Capability School” considera il management strategico come una collettività che apprende processi tesi a sviluppare capacità distintive e difficili da imitare. Le basi teoriche di tale scuola sono riconducibili prevalentemente ai contributi di Amit R. and Schoemaker P.J.K.⁸⁷, Barney J.B.⁸⁸, Prahalad C. K. e Hamel G.⁸⁹ e Teece D. J., Pisano G., Shuen A.⁹⁰.

Gli Autori sostenitori del nuovo approccio sostengono che nella stessa denominazione della Scuola “*Dynamic Capability*” si enfatizzano i due elementi chiave per la realizzazione di nuove forme di vantaggio competitivo, termini che, peraltro, non sono stati adeguatamente considerati nelle precedenti prospettive strategiche. Il termine “*dynamic*” si riferisce alla capacità di rinnovare le competenze in modo da essere in sintonia con i mutamenti che si verificano nel contesto ambientale. Il termine “*capabilities*”, invece, enfatizza il ruolo chiave del management strategico per la ridefinizione e integrazione delle risorse, delle conoscenze e delle competenze interne ed esterne all'organizzazione al fine di tenere conto dei cambiamenti ambientali⁹¹.

Essi precisano inoltre che le capacità dinamiche debbano venire comprese facendo riferimento non alle categorie di valori tradizionalmente contemplate nei bilanci aziendali, bensì in termini di processi organizzativi e manageriali che sottendono l'attività caratteristica d'impresa.

Dalla teoria delle capacità dinamiche si evince come i processi organizzativi e manageriali che prendono forma entro l'organizzazione possano infatti venire concepiti quali molteplici “flussi di attività” svolte all'interno dell'impresa. Tali flussi devono essere intesi:

- 1) quali routines che si esplicano sotto forma di pratiche aziendali e di comportamenti codificati;
- 2) come processi di apprendimento e di sapere dell'organizzazione in generale, in grado di tradursi staticamente in ulteriori routines oltre che di realizzare dinamicamente il cambiamento.

Le capacità dinamiche emergono dunque quale sistema di valori condivisi, di routines impiegate dal management, ossia di decisioni passate, di regole d'azione, di conoscenze tacite che scaturiscono in primo luogo dall'apprendimento e dall'esperienza consolidati.

In un recente contributo Sydney G. Winter, ha messo in risalto che le teorie che si basano sulle “*Dynamic Capabilities*”, in realtà, non trovano tra gli studiosi un consenso

86 Per un'analisi delle principali critiche al pensiero di Williamson cfr. Bonazzi, Storia del pensiero organizzativo, op. cit.

87 Amit R., Schoemaker P.J.H., Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, n. 14, 1993, pp. 33-46.

88 Barney J.B., Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, n. 17, 1991, pp. 99-120.

89 Prahalad C. K., Hamel G., The core competence of the corporation, Harvard Business Review, n. 68, 1990, pp. 79-91.

90 Teece D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management, in Strategic Management Journal, n. 18, 1997, pp. 509-533.

91 Cfr. Teece D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management, op.cit.

unanime. Egli afferma infatti che mentre alcuni autori manifestano alcune perplessità sull'effettivo valore da attribuire al concetto di “dynamic capabilities”, altri vedono in tale nozione la chiave del vantaggio competitivo⁹². Secondo l'autore giudizi così contrastanti sono riconducibili all'assenza di una terminologia in grado di fare chiarezza sui vari significati con cui i due termini vengono utilizzati. Partendo da questa considerazione Egli si pone l'obiettivo di elaborare una definizione di “organizational capability” che possa costituire un'ipotesi costruttiva da cui partire per eliminare le principali ambiguità interpretative. In particolare, Winter propone una definizione di “organizational capability” che si basa sul più generale concetto di “organizational routine”: “*An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type*”⁹³. L'Autore precisa inoltre che in tale definizione l'attenzione deve essere concentrata sul termine routine – in termini di comportamento appreso e in parte fondato sulla conoscenza tacita -, e sull'obiettivo specifico.

Partendo da questa premessa l'Autore afferma che se le “ordinary capabilities” (o zero-level capabilities) possono essere definite come quelle che permettono ad un'impresa di sopravvivere nel breve termine, le “dynamic capabilities” sono quelle che agiscono per estendere, modificare o creare le capacità ordinarie.

Winter, aderendo alle affermazioni di DJ. Collis⁹⁴, precisa che le “dynamic capabilities” possono essere ordinate in una scala gerarchica, in quanto esistono “dynamic capabilities” di diverso livello: primo, secondo, terzo, quarto ordine e così fino all'infinito. Per spiegare la differenza tra i diversi livelli di “capabilities” Winter fa l'esempio di un'ipotetica impresa che cerca di sopravvivere producendo e vendendo lo stesso prodotto, nella stessa quantità e agli stessi consumatori per un lungo periodo di tempo. L'Autore spiega che il tipo di “capabilities” impiegate in questa situazione stazionaria sono le “zero-level capabilities”, quelle che consentono all'impresa di guadagnare nell'immediato. Per contro, le “capabilities” che consentono di apportare delle modifiche al prodotto, al processo di produzione, al mercato servito non sono le “zero-level capabilities”, ma sono un tipico esempio di “dynamic capability” di prim'ordine.

Winter prosegue nella sua analisi mettendo in risalto che non tutti i cambiamenti possono essere attribuiti alle “dynamic capabilities”.

I cambiamenti spesso sono determinati da forze provenienti dall'ambiente o da altri eventi imprevedibili. In queste circostanze, l'impresa può trovarsi a dover affrontare un problema per cui non era adeguatamente preparata. In una situazione di questo tipo essa risponde alle influenze esterne attraverso un “ad hoc problem solving” che, al contrario delle “dynamic capabilities”, è caratterizzato dal fatto di non essere ripetitivo, non routinario e non strettamente collegato con altre fasi di attività. In altri termini, il ricorso ad un “ad hoc problem solving” o l'impiego delle dynamic capabilities”, possono essere considerate due diverse modalità di cambiamento.

L'Autore precisa che lo scenario appena descritto potrebbe comunque portare a reazioni diverse da quelle fino ad ora ipotizzate. La risposta ad una elevata dinamicità ambientale

92 Cfr. Teece D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management, op.cit.

93 Winter S. G., Understanding Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, vol. 24, Special Issue, October 2003, pp. 991-995.

94 Cfr. Collis DJ., Research note: how valuable are organizational capabilities?, Strategic Management Journal, Winter Special Issue, vol. 15, 1994, pp. 143-152.

potrebbe essere trovata, contrariamente all'ipotesi sopra prospettata, anche in una "dynamic capability" di alto livello, così come lo sviluppo di un nuovo prodotto potrebbe richiedere delle competenze che vanno oltre le "dynamic capabilities" previste, e potrebbe esigere per la sua realizzazione il supporto di un "ad hoc problem solving".

Winter conclude la sua analisi affermando con enfasi che non esiste un unico modo per affrontare le singole situazioni contingenti, così come non esistono regole generali per ottenere vantaggi competitivi duraturi. Il concetto di "dynamic capability", deve essere considerato solo un utile elemento da aggiungere alla "cassetta degli attrezzi" dell'analisi strategica, ma la stessa analisi strategica deve ancora comprendere in che modo gli attributi idiosincratici delle imprese influiscono sulle sue prospettive future in un particolare contesto competitivo.

2.4.4. La "Configurational School"

La "Configurational School" nasce con l'obiettivo di analizzare le situazioni contingenti in cui le diverse configurazioni strategiche sono efficaci, al fine di comprenderne e spiegarne la varietà. In breve, essa cerca di comprendere la relazione esistente tra configurazioni strategiche e dinamiche ambientali che controllano e guidano i cambiamenti da una configurazione verso un'altra configurazione. La formazione della strategia viene considerata come un processo episodico, nel quale una specifica configurazione strategica predomina in uno specifico contesto ambientale, per un distinto periodo di tempo.

La Scuola ha le sue origini nei lavori di Khandwalla (1977), che ha schematizzato in modo sistematico gli argomenti di maggiore rilievo; di Miller e Friesen (1980), che hanno sviluppato una tipologia di archetipi strategici, infine, di Mintzberg⁹⁵, che si è occupato delle diverse forme che può assumere la strategia e delle configurazioni organizzative.

A differenza di altri approcci di ricerca, questa scuola non si limita a mostrare interesse per le configurazioni strategiche che appaiono plausibili, ma cerca di spiegare anche le dinamiche che portano al cambiamento.

Nell'ambito della Configurational School, un tentativo di classificazione è quello realizzato da Andy Bayley e Gerry Johnson⁹⁶, che si pongono l'obiettivo di cercare di comprendere come i managers percepiscono il processo strategico. Secondo i due Autori la comprensione di tale processo non può essere basata su un'analisi unidimensionale, ma è necessario fare riferimento ad una prospettiva multidimensionale.

Sulla base della letteratura esistente essi individuano cinque Scuole o prospettive: Planning Perspective; Incremental Perspective; Cultural Perspective; Visionary Perspective; Enforced Choice Perspective, sulla base delle quali essi descrivono come il processo di sviluppo della strategia è compreso dai managers.

I risultati ottenuti vengono utilizzati dai due Autori per proporre alcune specifiche configurazioni del processo di sviluppo della strategia.

95 Mintzberg H., Patterns in strategy formation, Management Science, vol. 24., 1978, pp. 934-948.

96 Bayley A., Johnson G., A Framework for A Managerial Understanding of Strategy Development, in Volberda H.W., Elfring T. (a cura di), Rethinking Strategy, SAGE, London, 2001.

PARTE SECONDA

La correlazione tra l'evoluzione del concetto di strategia e la mutata concezione del "tempo" e dello "spazio"

PARTE SECONDA

La correlazione tra l'evoluzione del concetto di strategia e la mutata concezione del "tempo" e dello "spazio"

1. Premessa

Come indicato nelle considerazioni introduttive, in questo scritto ci si è proposti di "interpretare" l'evoluzione degli studi in tema di strategia con la "lente" del mutamento intervenuto nei concetti di tempo e spazio e, quindi, tenendo conto delle ripercussioni che tali fattori determinano sulla concezione ed attuazione della strategia d'impresa.

A motivo della correlazione – che si assume come ipotesi – tra strategia d'impresa e variabili spazio-temporali risulta indispensabile soffermarsi, da un lato, sulla esplicazione dei concetti di tempo e spazio e della loro modificazione nel tempo e, dall'altro lato, sulle implicazioni derivanti alla strategia d'impresa dall'utilizzazione delle mutate concezioni del tempo e dello spazio quali fattori competitivi.

Con riferimento allo spazio, in questo capitolo, dopo aver effettuato alcuni richiami alla teoria della localizzazione, si presenta un percorso che attraverso la considerazione delle capacità relazioni delle imprese e dei soggetti umani quali principali fattori di attrattività di un'area geografica, conduce alla conclusione che il valore economico dei contesti territoriali non è più soltanto funzione delle risorse naturali o delle infrastrutture presenti, ma è principalmente connesso alla natura e alla qualità dei fattori specifici legati al sapere e alle competenze.

Per quanto si riferisce al tempo – aspetto che ha avuto attenzione da parte degli studiosi fin dalle origini del fenomeno industriale – si considera il profondo mutamento che ha interessato tale fattore, assumendo come punto di avvio la concezione newtoniana (o oggettiva) di tempo presente nel contributo di Taylor, per giungere, considerando le principali tappe evolutive, alla concezione di tempo soggettivo⁹⁷ quale flusso dinamico e continuo di nuove esperienze da porre alla base della strategia "time-based".

2. Le modificazioni intervenute nel concetto di spazio

2.1. Alcuni cenni alla teoria della localizzazione

La ricerca dei vantaggi competitivi non ha per lungo tempo preso in considerazione, se non in modo accidentale, il ruolo esercitato per il successo competitivo dalle differenze nei valori, nella cultura, nelle strutture economiche, nelle istituzioni e nella storia dei contesti locali in cui l'impresa è radicata o intende localizzarsi. I problemi legati al territorio sono stati trattati, per molto tempo, esclusivamente come problema allocativo, tesi alla minimizzazione dei costi legati alla distanza dalle materie prime o alla particolare configurazione fisica dell'area considerata.

97 Nella concezione newtoniana il tempo è solo una "posizione temporale", in quanto è considerato omogeneo e indipendente dai suoi contenuti. Tali proprietà implicano che il tempo scorra senza produrre né causare nulla. Nella sua accezione "reale" o "soggettiva", il tempo è un flusso dinamico e continuo di nuove esperienze. Tale flusso non avviene nel tempo, ma costituisce il tempo. Gli individui non riescono a provare l'esperienza del trascorrere del tempo se non come flusso di eventi: bisogna che avvenga qualcosa, qualche esperienza, perché i singoli possano rendersi conto del passare del tempo.

Il tempo soggettivo presenta la caratteristica di continuità dinamica, o in altri termini ogni istante di tempo è legata a quelli che lo precedono tramite la memoria di quello che è avvenuto ed è legato a quelli futuri tramite l'anticipazione di quello che verrà.

La teoria della localizzazione, quale risposta tradizionale a tali problemi, partiva dal presupposto che l'allocazione più efficiente delle attività in un determinato territorio fosse quella che garantiva alle stesse il sostenimento di minori costi di trasporto e di produzione, in quanto questi ultimi si presentavano differenti nello spazio e nel tempo, per via della diversità dei costi di lavoro, del capitale e della tecnologia⁹⁸.

In realtà, il problema localizzativo ha subito nel tempo profonde modificazioni che hanno in parte coinciso con i cambiamenti che si sono verificati nella realtà economica e sociale, si vuole in particolare fare riferimento all'evoluzione subita dalla teoria localizzativa al passaggio dall'era dell'agricoltura all'era dell'industria e da quest'ultima all'era dei servizi.

Per quanto riguarda il settore primario, il primo a porsi il problema della localizzazione fu A. Von Thünen⁹⁹ che, nei primi decenni dell'Ottocento, aveva descritto le modalità di localizzazione delle colture attorno ai centri urbani in funzione della loro possibilità di commercializzazione all'interno delle città.

Con riferimento alla localizzazione industriale, il primo economista che ha affrontato l'argomento in forma organica è Alfred Weber¹⁰⁰ che nel 1909, nel suo lavoro *Ueber den Standort der*¹⁰¹, afferma che l'impresa tende ad ubicarsi laddove la somma dei costi di trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti è minore. L'economista tedesco partendo da questo principio generale sostiene che per la soluzione del problema della individuazione del *minimo costo trasportazionale*, l'imprenditore nella scelta del sito deve tener conto di due circostanze fondamentali: il luogo di reperimento delle materie prime e il luogo in cui i prodotti finiti possono essere venduti. La scelta della localizzazione in un luogo intermedio fra queste due località, all'interno del cosiddetto triangolo locazionale, garantisce, secondo A. Weber, il sostenimento del *minimo costo trasportazionale*.

Secondo il pensiero dell'economista tedesco la localizzazione ottimale così individuata può subire delle deviazioni in conseguenza dei costi della manodopera, la quale è in grado anche di originare modelli insediativi del comparto manifatturiero alternativi rispetto a quello appena esaminato.

Una diversa procedura per l'individuazione del minimo trasportazionale all'interno del triangolo locazionale di A. Weber è quella ideata da Walter Isard¹⁰², nota come *analisi sostitutiva* illustrata nel volume *Location and Space Economy*, pubblicato nel 1956.

Nell'elaborazione dell'autore nordamericano assume rilevante interesse la sua nozione di spazio geografico discontinuo, non propriamente isotropico e non ugualmente accessibile. Egli specifica, infatti, che la teoria della localizzazione non può basarsi su un'ipotesi di spazio continuo, in quanto la localizzazione avviene nei punti del territorio che possono essere

98 Cfr. Lloyd P. E., Dicken P., Spazio e localizzazione, Franco Angeli, Milano, 1986.

99 Cfr. Von Thunen J.H., Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, Wiegandt, Berlin, 1875.

100 Prima di lui altri studiosi si erano posti il problema sia della nascita dell'industria, sia della relative localizzazione. In particolare sin dal 1865 W. Roscher aveva definito uno schema evolutivo mediante il quale venivano illustrate le condizioni necessarie per la nascita – in un determinato sito – di un'attività di trasformazione industriale. Pochi anni dopo, un altro economista tedesco A. Schaffle riprendeva il lavoro di Roscher e tentava di collegarlo con il modello elaborato pochi decenni prima da A. Von Thünen per il settore primario. Nella elaborazione della sua Teoria della Localizzazione il Weber mostra di essere a conoscenza degli apporti dei due precursori, anche se per lo sviluppo del principio del minimo costo trasportazionale si ispira essenzialmente a W. Launhardt. Cfr. Schaffle A., Il sistema sociale dell'economia umana, Utet, Torino, 1879.

101 Cfr. Weber A., Theory of Location of Industries, trad. ingl. a cura di C. J. Friedrich, Chicago University Press, Chicago, 1929 (tit. orig.: Ueber den Standort der, 1909).

102 Cfr. Isard W., Location and Space Economy, Wiley, New York, 1956.

considerati “nodali” per la loro migliore accessibilità, quest’ultima garantita dalla intersezione delle principali vie di comunicazione.

Un approccio geografico alla teoria della localizzazione si riscontra nella teoria dei *luoghi centrali* sviluppata da Christaller¹⁰³ e successivamente da Lösch¹⁰⁴ ed altri. Essa propone, per la risoluzione dei problemi evidenziati dalle teorie degli Autori che l’hanno affrontato il problema in precedenza, la considerazione delle gerarchie territoriali, cioè riconosce priorità al centro rispetto alla periferia e in base a questo assunto ritiene che l’offerta deve essere concentrata solo in alcune città ritenute di “ordine superiore”¹⁰⁵. Si parte infatti dal presupposto corretto che “le economie di scala nella produzione rendono conveniente sopportare maggiori costi di trasporto, per servire da questi centri un’area periferica più ampia. In mancanza di economie di scala, invece, la logica è quella di minimizzare i costi di trasporto, servendo con una localizzazione diffusa ed una distribuzione altrettanto diffusa dei consumatori finali”¹⁰⁶.

L’impianto statico dello schema delle località centrali, così come le teorie neoclassiche sulla localizzazione, pur mantenendo parte della loro validità, attualmente, nell’era dei servizi o, come anche si definisce, era del terziario, o era della comunicazione, risultano inadeguate poiché i problemi localizzativi tradizionali hanno perso gran parte della loro importanza.

In primo luogo, la crescente diffusione delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, accompagnata dalla liberalizzazione degli scambi e dai profondi mutamenti negli assetti istituzionali dell’economia mondiale, hanno nel tempo facilitato i flussi di scambio e il trasferimento delle attività delle imprese, rendendo lo spazio sempre più omogeneo e indifferenziato. Il concetto tradizionale di territorio statico e indefinito si è gradualmente evoluto fino a coincidere con un reticolo denso e articolato di flussi di comunicazione che avvolgono gli operatori del sistema medesimo e lo connettono ad altri sistemi prossimi o remoti¹⁰⁷.

In secondo luogo, lo spazio fisico è ormai progressivamente sostituito da uno spazio virtuale che assorbe parte delle funzioni e dei ruoli tradizionalmente svolti da quello fisico. In questa situazione, il territorio d’origine (nazionale o regionale) di ogni singola impresa svolge un ruolo diverso rispetto al passato: esso non è più l’ambito spaziale all’interno del quale si producono e si distribuiscono beni e servizi, ma è da intendere come un “nodo” dal quale si dirama la fitta rete di relazioni che lega ogni singolo territorio con le diverse aree del mondo. Tenendo conto di questi mutamenti il luogo che le organizzazioni devono assumere come proprio ambito di riferimento risulta essere situato “al confine tra lo spazio fisico e lo spazio virtuale creato dalle reti, dalla molteplicità delle relazioni e interconnessioni che esse rendono possibile e attivano, deve cioè avere la capacità di <<vedere >> come proprio ambiente di riferimento un territorio intermedio tra realtà materiale, intesa nella sua abituale accezione, e una costruzione immateriale, ai limiti estremi della nostra comprensione del mondo come informazione”¹⁰⁸.

103 In base alle gerarchie territoriali centro/periferia proposte da Christaller la dimensione minima richiesta da certe attività giustifica la concentrazione dell’offerta. Cfr. Christaller W., *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*, Fisher Verlag, Jena, 1933 (trad. it.: *Le località centrali della Germania meridionale*, Angeli, Milano, 1980).

104 Lösch A., *The Economic of Location*, trad. inglese a cura di Woglom e Stolper, Yale u. p., New Haven, 1954.

105 Rullani E., *Dimenticare Christaller*, in *Economia e politica industriale*, n. 107, settembre 2000, pp. 45- 57.

106 Rullani E., *Dimenticare Christaller*, op.cit., pp. 45- 57.

107 Si veda in merito, S. Tagliagambe, G. Usai, *Organizzazioni, soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè, Milano, 1999.

108 Tagliagambe S., G. Usai, *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, op. cit., pp. 194-195.

Inoltre, le conoscenze - e le risorse immateriali in generale - rappresentano oggi la principale fonte di vantaggio competitivo, poiché “la base della concorrenza si è spostata sempre più verso la creazione e l’assimilazione della conoscenza”¹⁰⁹. Questo significa che ormai le imprese decidono di distribuire le proprie attività non tanto in funzione delle convenienze allocative, ma in relazione alle occasioni di apprendimento di cui possono usufruire le attività situate in luoghi caratterizzati da conoscenze specifiche e distintive¹¹⁰. Come è stato evidenziato di recente, “Le città contano e crescono non se sono <<grandi>> o <<centrali>>, ma solo se sanno realizzare processi interessanti e autocumulativi di apprendimento: lo strutturalismo di Christaller *va dimenticato*, perché non offre, nell’economia di oggi, soluzioni utili e praticabili a nessuno dei luoghi che pretende di <<allocare>>. Infatti, non suggerisce ai centri come difendersi dalle iniziative intelligenti della periferia, né da strumenti, a chi parte dalla periferia, per conquistare il centro”¹¹¹.

2.2. I principali fattori di attrattività di un’area geografica

I grandi cambiamenti, di cui si è dato cenno di quelli più significativi, che hanno caratterizzato negli ultimi decenni i sistemi economici, hanno imposto di considerare con maggiore attenzione le specificità dei contesti locali e hanno fatto emergere un orientamento alla competizione territoriale¹¹², cioè alla diffusione del concetto di area territoriale quale spazio d’attrazione, con un proprio sistema di offerta rivolto ai potenziali investitori.

Attualmente, in altri termini, la competizione ha esteso la sua portata oltre l’impresa per divenire competizione tra sistemi territoriali¹¹³. Tale nuova forma di competizione è assimilabile al modo di competere proprio delle imprese; in quanto “non si basa sulla potenza ma sull’efficienza e l’efficacia; la logica non è quella dell’imposizione ma quella dello scambio; il fine non è sancire un primato con la forza, ma soddisfare le richieste del mercato”¹¹⁴.

Nonostante i numerosi dibattiti e i molteplici scritti sull’argomento, non esiste ancora una definizione condivisa di competitività del territorio. In termini generali si può comunque affermare che la competizione tra aree geografiche, si manifesta nello sforzo di far maturare su uno specifico territorio le condizioni che favoriscono le scelte di localizzazione d’attività da parte di tutte le categorie di organizzazioni (imprese, unità della pubblica amministrazione, unità del terzo settore)¹¹⁵, la competizione si concretizza quindi in un “confronto tra le diverse attrattività”¹¹⁶.

Un territorio è tanto più attrattivo quanto più la sua rete di relazioni è ricca e quanto più è sviluppata la capacità degli agenti locali di collegare saperi e competenze globali codificate con le capacità e i valori locali contestuali. Nella “nuova geografia dello sviluppo”, la possibilità e la capacità di interagire con luoghi in grado di promuovere processi creativi,

109 Porter M. E., Il vantaggio competitivo delle Nazioni, Milano, Mondadori, 1991, in Strategia. Il vantaggio competitivo secondo i “guru” della Havard Business School, (a cura di) Cynthia A. Montgomery, Michael Porter, Il Sole 24 Ore, 1993, pag. 163.

110 Rullani E., Sistemi locali e produzione di conoscenza, relazione alla Conferenza Ocse, Bologna, 2000.

111 Rullani E., Dimenticare Christaller, op. cit., pp. 45- 57.

112 Kotler M., Heider D. H., Rein L., Marketing places, New York, The Free Press, 1993.

113 Cfr. Bonomi A., Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale, in De Rita G., Bonomi A., Manifesto per lo sviluppo locale, Torino, Bollati, Boringhieri, 1998.

114 Paoli M., Marketing d’area per l’attrazione di investimenti esogeni, Guerini e Associati, Milano, 1999, pag. 96.

115 Cfr. Caroli M. G., Il marketing territoriale, Franco Angeli, Milano, 1999.

116 Paoli M., Marketing d’area per l’attrazione di investimenti esogeni, op. cit., pag. 95.

innovazioni di prodotto e di processo, nuove tecnologie, assume maggiore rilievo della contiguità spaziale ai maggiori centri produttivi e distributivi¹¹⁷.

Le teorie che valutano il livello di attrattività di un territorio indicano che a determinare la scelta di un'area da parte delle imprese operano molteplici fattori congiuntamente: dai vantaggi di tipo finanziario alle agevolazioni fiscali, dall'efficienza ed efficacia della Pubblica Amministrazione alla disponibilità di infrastrutture adeguate, dall'esistenza di servizi reali fruibili a basso prezzo alle riduzioni di costi del personale, da un adeguato clima sociale alla possibilità di disporre di professionalità e competenze specialistiche.

Uno degli elementi che richiede adeguata attenzione è la capacità del territorio di attirare investimenti diretti dall'estero (*foreign direct investment*, FDI).

I motivi di attrazione di FDI possono essere vari, ma, secondo recenti studi, quelli che le multinazionali considerano con maggiore attenzione sono da richiamare la fiscalità, il mercato del lavoro e le infrastrutture del paese ospitante. Tra questi considerati, comunque, il fattore di attrazione ritenuto più "forte" è quello fiscale, mentre il costo del lavoro, le infrastrutture e le relazioni industriali, nelle loro decisioni d'investimento, assumono piuttosto il ruolo di pre-requisito¹¹⁸.

Un contributo significativo in tale senso è riscontrabile in un recente saggio dell'economista Beniamino Moro nel quale afferma che per catturare una rilevante fetta d'investimenti esteri in un area disagiata quale quella del Mezzogiorno è necessario attuare una politica fiscale in grado di rendere conveniente la localizzazione degli stessi nella suddetta area. Il parametro che crea tali condizioni di convenienza, secondo l'Autore, "può essere definito come residuo fiscale, dato dalla differenza tra il valore dei servizi pubblici erogati da un paese o da una regione e il carico fiscale complessivamente pagato per ottenere tali servizi, così come è percepito da un'impresa che deve decidere quale sia la localizzazione migliore da dare ai suoi investimenti"¹¹⁹.

In altri termini, il residuo fiscale è il parametro attraverso il quale aree geografiche diverse possono farsi concorrenza fiscale, in quanto tanto maggiore sarà il residuo fiscale di una determinata area tanto maggiore sarà la convenienza degli investitori a localizzarsi in tali territori.

L'ammontare del residuo fiscale, precisa Moro, può essere influenzato attraverso forme varie di agevolazione concesse da parte della Pubblica Amministrazione, che, agli effetti che qui interessa rilevare, possono essere distinte in due categorie principali: agevolazioni finanziarie, erogate prevalentemente sotto forma di contributi in conto capitale o in conto interessi; agevolazioni fiscali, erogate essenzialmente sotto forma di bonus o di sgravi fiscali, che sono, contrariamente agli incentivi finanziari, di tipo automatico, poiché vengono concesse automaticamente al verificarsi di determinati presupposti prestabiliti, senza che intervenga nessun processo valutativo discrezionale da parte della Pubblica Amministrazione.

L'esperienza storica di alcuni Paesi europei, che hanno fatto largo uso nelle proprie politiche di sviluppo locale degli incentivi fiscali, ha rilevato l'Autore, ha dimostrato che questi ultimi sono più efficaci di quelli finanziari nel modificare le convenienze d'investimento date dal residuo fiscale.

117 Cfr. Tagliagambe S., G. Usai, *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, op. cit.

118 Cfr. Gunnigle P., McGuire D., *Why Ireland? A Qualitative Review of the Factors Influencing the Location of US Multinationals in Ireland with Particular Reference to the Impact of Labour Issues*, in *Economics and Social Review*, vol. 32, 2001.

119 Moro B., *Una politica fiscale regionale per lo sviluppo economico del Mezzogiorno*, 2002, pag. 3.

In generale, si può comunque affermare, che tra i fattori che condizionano le scelte delle imprese¹²⁰ è possibile distinguere risorse o fattori generici, come ad esempio le infrastrutture, e risorse o fattori specifici, come le risorse umane specializzate, le istituzioni scientifiche e così via¹²¹. Il valore economico dei contesti territoriali non è più soltanto funzione delle risorse naturali o delle infrastrutture presenti, ma è principalmente legato alla natura e alla qualità di fattori specifici legati al sapere e alle competenze. In particolare, poiché la competitività delle imprese è sempre più associata alla presenza di risorse critiche di tipo immateriale (conoscenza), la “disponibilità di capitale umano professionalizzato costituisce la più importante ed essenziale risorsa specifica per lo sviluppo economico di una data area”¹²².

L’attrattività di un’area è, dunque, funzione della capacità relazionale¹²³ delle imprese e dei soggetti umani in essa presenti e dei conseguenti processi di accumulazione di conoscenza che tali interazioni generano. Questo risulta essere il motore della crescita di un territorio, che si presenta in una duplice forma: quella della crescita endogena generata dalla valorizzazione del sapere locale e dell’accumulazione di competenze specifiche e quella della crescita competitiva¹²⁴ dell’area che aumenta la sua capacità di attirare dall’esterno attori e attività produttive (ventures capitalist, imprenditori, multinazionali, enti di ricerca) e quindi saperi e competenze globali.

2.3. L’evoluzione delle relazioni tra impresa e territorio

Dall’emergere della forte relazione tra attrattività di un’area e capacità di relazione dei soggetti umani operanti all’interno delle imprese, si va sempre più diffondendo la consapevolezza di un mutato rapporto tra l’impresa e il territorio. L’impresa quale collettività di soggetti umani, immersa nel proprio ambiente di riferimento, non si presenta più “sola” nell’arena competitiva, ma con il supporto del territorio nel quale è radicata. Il territorio rappresenta sempre più un sistema di opportunità strategiche e di fonti di vantaggi competitivi esclusivi e difficilmente imitabili, nonché il contesto in cui le imprese definiscono le relazioni prioritarie e il luogo in cui apprendono come competere per assicurarsi la sopravvivenza e la crescita¹²⁵.

120 L’avvertita esigenza di rivalutare la dimensione spaziale, condizione per la nascita e lo sviluppo di imprenditorialità, impone pertanto di indagare il “modello di presenza sul territorio” che contraddistingue le imprese appartenenti ai diversi settori. In proposito, è stata utilmente avanzata la seguente distinzione imprese la cui localizzazione è fortemente influenzata da fattori naturali. Cfr. Rispoli M., Sviluppo dell’impresa e analisi strategica, il Mulino, Bologna, 1998.

imprese per le quali i fattori agglomerativi svolgono un ruolo significativo;

imprese la cui localizzazione è vincolata in specifiche località per via delle peculiarità del processo produttivo.

121 Cfr. Valdani E., Ancarani F., Strategie di marketing per il territorio, Egea, Milano 2000.

122 Vaccà S., “Le differenze socio culturali e istituzionali nello sviluppo delle imprese: il ruolo del capitale immateriale e del capitale umano”, in Finanza, marketing e produzione, n°2, 1997.

123 Lipparini A., Lorenzoni G., “Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui meccanismi di «learning by interacting» nelle aree ad alta concentrazione di imprese”, in Quaderni della ricerca di base. Modelli di sviluppo e regional competition, n°5, Università Bocconi, Milano 1995.

124 I recenti studi di marketing territoriale hanno evidenziato come i territori siano in forte competizione tra loro nell’attrarre all’interno della propria area, imprese, servizi, turisti, ecc. in quanto portatori di ricchezza e sviluppo per l’area.

125 Porter. M. E., Il vantaggio competitivo delle Nazioni, op. cit., pag. 163.

Uno dei contributi più interessanti che riconosce un ruolo attivo al territorio, nel rapporto che lega le imprese alla ricerca del vantaggio competitivo e alla scelta localizzativa, è il *Vantaggio competitivo delle nazioni* di Porter¹²⁶.

Il ragionamento di Porter¹²⁷ si fonda su tre principi fondamentali:

- la competitività di una Nazione non dipende esclusivamente dall'insieme di risorse di natura-economica presenti in un determinato territorio, o dalle sue particolari condizioni politico-economiche, ma anche dal dinamismo delle imprese che operano in un determinato contesto geografico, dinamismo che a sua volta dipende dai fattori specifici che sussistono sul territorio considerato;

- le potenzialità competitive di un Paese, così come le performance che esso riesce a raggiungere, sono strettamente connesse con la qualità delle imprese che operano in un determinato contesto nazionale;

- la sostenibilità nel tempo del vantaggio competitivo in uno specifico settore richiede alle imprese che in esso operano di allargare le basi del proprio vantaggio attraverso l'innovazione e il potenziamento delle risorse e competenze¹²⁸.

Partendo da queste premesse il Porter cerca di spiegare le ragioni per cui alcune imprese localizzate in un determinato Paese sono in grado, più di altre, di apportare continue innovazioni al processo produttivo, di migliorare sistematicamente il proprio vantaggio competitivo, di superare le rilevanti barriere al cambiamento e all'innovazione.

La risposta a tali quesiti viene trovata dall'Autore in alcune caratteristiche distintive di un Paese che, sia singolarmente, sia considerate nel loro rapporto sinergico, costituiscono il cosiddetto "diamante" del vantaggio competitivo.

Le caratteristiche considerate dal Porter sono le seguenti:

- le condizioni dei fattori di produzione;
- le condizioni della domanda;
- i settori collegati e di supporto;
- le caratteristiche della strategia e della struttura dell'impresa e della concorrenza.

Con riferimento alla prima caratteristica del "diamante" il Porter, mette in evidenza che i fattori della produzione considerati dai classici – terra, lavoro, capitale, infrastrutture, risorse naturali – non possono più essere considerati determinanti per il vantaggio competitivo di una Nazione, in quanto nei settori ad alta intensità di conoscenza i fattori di produzione più importanti non sono quelli ereditati, ma quelli che un Paese crea, quali risorse umane specializzate o altri fattori altamente specializzati in funzione delle esigenze particolari di un settore. "I Paesi", in altri termini, "hanno successo nei settori nei quali essi sono particolarmente capaci di creare i propri fattori di produzione", poiché questi fattori sono più scarsi e più difficilmente imitabili.

Queste caratteristiche determinanti, secondo l'Autore, "creano l'ambiente nazionale nel quale le aziende nascono e imparano a competere". In altri termini, "ciascun punto sul diamante – il diamante come sistema – influisce su elementi essenziali per conseguire il successo competitivo sul piano internazionale"¹²⁹.

126 Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990 (trad. it. *Il vantaggio competitivo delle Nazioni*, Milano, Mondadori, 1991).

127 Il ragionamento che il Porter fa con specifico riferimento ad una Nazione può essere esteso ad ogni livello territoriale.

128 Per un'analisi del lavoro di Porter si veda Grant. R.M., Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment, in *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 535-548.

129 Porter M.E., *Il vantaggio competitivo delle Nazioni*, op. cit., pag. 163.

Il Porter precisa inoltre che alcuni svantaggi selettivi nei fattori basilari possono essere trasformati in vantaggi competitivi, in quanto la consapevolezza dell'esistenza di alcune deficienze spinge le Nazioni che si trovano in questa circostanza ad innovare per poter competere.

Tuttavia, la consapevolezza della presenza di svantaggi selettivi non è sufficiente a trasformare uno svantaggio competitivo in opportunità, precisa l'Autore, perché questo sia possibile è necessario che i soggetti che operano nelle imprese siano in grado di capire come evolverà la competizione internazionale, al fine di prepararsi al cambiamento prima dei concorrenti. Inoltre, devono esistere delle circostanze favorevoli in qualche altra punta del diamante e, infine, le imprese devono avere obiettivi che portino ad un impegno prolungato nel settore.

Il secondo elemento del diamante considerato dal Porter è la condizione della domanda interna. L'Autore a tal proposito precisa che nonostante la concorrenza stia diventando sempre più globale la domanda interna non sta perdendo la sua importanza, in quanto "non è la dimensione della domanda interna ad essere importante quanto le sue caratteristiche¹³⁰". Le imprese di una Nazione solitamente conseguono un vantaggio competitivo nei segmenti in cui i consumatori locali sono particolarmente esigenti, in quanto le loro richieste stimolano l'innovazione e la qualità. Per esempio, la posizione di dominio dei produttori giapponesi nel mercato mondiale dei sistemi di condizionamento di piccole dimensioni ed a basso consumo di energia si è sviluppata per far fronte alla condizione disagiata in cui si trovano a vivere i consumatori giapponesi: abitazioni di piccolissime dimensioni, sovraffollate e caldissime nei mesi estivi.

La terza determinante del vantaggio competitivo nazionale è la presenza nel Paese di settori collegati e di supporto che siano competitivi sul piano internazionale. Il vantaggio derivante dall'esistenza di strette relazioni di lavoro fra imprese, fornitori e utenti finali localizzati l'uno vicino all'altro è dato dal fatto che la prossimità favorisce la comunicazione tra le stesse e un continuo scambio di idee e innovazioni. L'interazione è favorita dalla attiguità, ma essa si realizza solo perché fortemente voluta dalle imprese e dai fornitori.

L'ultimo elemento del diamante considerato dal Porter è costituito dalle caratteristiche della strategia e della struttura delle imprese concorrenti. L'Autore evidenzia in particolare il ruolo della concorrenza nel mercato interno come principale stimolo all'innovazione e alla ricerca del vantaggio competitivo. Egli afferma che, a differenza della rivalità con i concorrenti esteri, la sfida che si sviluppa tra i concorrenti interni è molto più aspra, in quanto diventa quasi una competizione a livello personale, dove ogni azione intrapresa dalla singola impresa locale è tesa a dimostrare alle altre la propria superiorità tecnica, ad acquisire posizioni invidiabili ed a conquistare i singoli acquirenti. Per riuscire a vincere questa sfida le imprese locali sono alla ricerca continua di innovazioni in grado di garantirgli un vantaggio competitivo superiore rispetto agli altri concorrenti interni.

Un altro elemento che induce il Porter ad attribuire particolare importanza alla concorrenza interna è il fatto che quando questa esiste determina all'interno di un determinato mercato dei vantaggi più duraturi, in quanto la presenza di concorrenti interni vanifica le fonti di vantaggio derivanti alle imprese dal mero fatto di trovarsi in un particolare Paese e le obbliga a ricercare vantaggi competitivi innovativi e quindi difficilmente imitabili. In sintesi,

130 Porter M.E., Il vantaggio competitivo delle Nazioni, op. cit., pag. 163.

una robusta concorrenza interna costituisce un importante impulso per rafforzare le imprese nazionali e per renderle più competitive anche nel contesto esterno¹³¹.

Rispetto al ruolo del contesto istituzionale, il diamante di Porter induce a ritenere che tale contesto svolge un ruolo meramente indiretto sulle caratteristiche delle imprese di una Nazione e solamente nella misura in cui le Istituzioni sono in grado di influenzare le caratteristiche delle variabili considerate dal suo modello.

Dall'analisi realizzata dal Porter ne consegue che, nel nuovo scenario, il territorio non può più essere considerato un fattore oggettivo ed esterno, poiché le imprese e il territorio sono sempre più legate insieme in un modello di rete in coevoluzione, in virtù del quale essi non solo si condizionano a vicenda e interagiscono, ma finiscono anche con il convergere sempre più verso forme di sviluppo comuni.

In altri termini, la "qualità globale di un territorio" è strettamente correlata alla qualità delle sue stesse organizzazioni, così come la qualità di queste ultime è in stretta relazione con le caratteristiche del proprio ambiente, dal quale le organizzazioni traggono vantaggi o svantaggi competitivi¹³².

Lungo questo sentiero i processi di innovazione che si realizzano dipendono dalla capacità delle imprese di internalizzare conoscenze che provengono dall'esterno, di integrarle con quelle presenti nel territorio e, successivamente, di trasferirle ad altre imprese del network. La creazione di stabili rapporti di fornitura, di collaborazione e di scambi, tra la multinazionale e le imprese locali facilita, pertanto, la diffusione di abilità specialistiche e il trasferimento tecnologico (saperi codificati e globali) e promuove l'integrazione tra competenze e specificità locali con conoscenze e know-how globali. Il risultato che ne deriva è un sentiero di sviluppo caratterizzato da un sapere tecnico-scientifico comune, da un clima produttivo dinamico e competitivo, dalla presenza di risorse uniche "territorializzate" che favoriscono lo sviluppo socio-economico dell'area di riferimento.

2.4. L'orientamento strategico del territorio

Il passaggio dal concetto tradizionale di territorio come luogo statico e indefinito, al concetto più attuale dello stesso quale insieme di valori tangibili e intangibili, specifici e contestuali, ha fatto nascere, in coloro che assumono un ruolo di primo piano nella gestione del territorio, l'esigenza di pensare alla gestione delle "aree geografiche" in un'ottica strategica.

Per giungere alla gestione strategica di un'area territoriale molteplici sono gli strumenti a cui gli amministratori locali devono fare ricorso¹³³. Tra questi, un particolare rilievo deve essere attribuito ai metodi e agli strumenti di marketing che, se usati congiuntamente ad altri strumenti, assumono una funzione centrale e diffusa nei processi di gestione strategica di

131 Nei suoi più recenti lavori Porter si allontana dall'analisi rivolta esclusivamente a livello di nazione e rileva come vi possano essere rilevanti differenze di contesto infra-nazionale che determinano distinte capacità competitive specifiche all'interno di una medesima nazione. Tuttavia, la sua impostazione di base rimane la medesima ed è solamente l'ambito geografico di riferimento ad essere modificato. Cfr. Porter M.E., Clusters and the New Economics of Competition, in *Havard Business Review*, November-December, 1998.

132 Cfr. Tagliagambe S., G. Usai, *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, op. cit., 1999.

133 Sicca L., Alcune considerazioni sul marketing territoriale, in Bellini N. (a cura di), *Il Marketing Territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Franco Angeli, 2000.

un'area territoriale, in quanto si può ritenere che ad essi spetti la guida e la scelta della direzione verso cui procedere¹³⁴.

E' opportuno rilevare preliminarmente che molteplici sono i significati che sono stati attribuiti in letteratura al cosiddetto "marketing territoriale". Si va dalle definizioni che associano a tale concetto un significato strettamente legato alla "superficie spaziale di una città"¹³⁵, per arrivare ad altre che applicando gli studi di marketing dell'impresa al territorio considerano l'area come prodotto da vendere¹³⁶; ad altre ancora che realizzano una semplice trasposizione dei principi di marketing dal contesto aziendale al territorio¹³⁷, ad altre, infine, che considerano il marketing del territorio come "una adeguata sovrapposizione del marketing dei servizi e del marketing industriale"¹³⁸.

In generale, il marketing del territorio può essere definito come l'insieme di azioni collettive poste in essere per attirare in una determinata area nuove attività economiche e produttive, nonché per favorire lo sviluppo delle imprese locali e migliorare l'immagine complessiva del luogo.

Alcuni studiosi individuano l'elemento di debolezza delle proposte teoriche fino ad oggi formulate nella presenza di alcune contraddizioni definitorie, che possono essere così sintetizzate:

1. Esiste la tendenza a far coincidere il marketing territoriale con la politica di sviluppo locale, mentre quest'ultima ha una portata più ampia sia per le problematiche coinvolte, sia per il tipo di strumenti utilizzati. In particolare, il marketing del territorio interviene solo parzialmente o in casi specifici nella progettazione e realizzazione delle caratteristiche strutturali di un'area geografica, materia quest'ultima che è invece di specifica competenza della politica di sviluppo locale. Gli interventi di marketing territoriale, in altri termini, sono una componente dello sviluppo locale, "poiché migliorano la ricchezza immateriale del territorio; in particolare accrescono la risorsa «fiducia» di cui esso gode presso i diversi soggetti esterni"¹³⁹;
2. alcuni esempi di attività propri del marketing territoriale vengono considerati esaustivi di tale disciplina, mentre ne rappresentano solo una minima parte. Per esempio, sia l'insieme delle misure per rafforzare la competitività anche

134 Cfr. Napolitano M.R., *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2000.

135 "Le pratiche messe in atto dalle città alla ricerca di attirare imprese sul loro territorio e a sostenere lo sviluppo delle imprese in esso già operanti". Texier L., *Peut-on- parler de marketing territorial?*, in *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, n. 1. Per alcuni versi analoga alla precedente definizione, è l'idea proposta da Aswort e Voogd ancora con riferimento specifico al marketing delle città. I due autori intendono questo tipo di marketing come il processo attraverso il quale le attività urbane sono poste il più strettamente possibile in relazione con la domanda proveniente da clienti «obiettivo»; questo al fine di massimizzare il funzionamento efficiente dell'area secondo gli obiettivi sociali ed economici fissati. Cfr. Ashworth G.J., Voogd H., *Selling the City Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Wiley Sons Chichester, 1995.

136 "Insieme di attività messe in atto in aree obiettivo dallo Stato, dalle Regioni, dai Comuni e dai privati per accrescere l'attrattività delle aree stesse e più in generale del Paese a livello internazionale e per offrire agli imprenditori-investitori servizi che favoriscono il loro insediamento e il loro sviluppo". Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, op. cit., pag. 14.

137 Cfr. Meffert H., *City Marketing: Duty or Free Exercise*, paper presentato al simposio «Standtvisionen und Standtmarketing in der ZunKunft, march, Muniche, 1989. Per un'elaborazione più raffinata dell'approccio «aziendale», cfr. Kotler P., Haider D.H., Rein I., *Marketing Places*, Free Press, New York, 1993.

138 Caroli M. G., *Il marketing territoriale*, op. cit., pag. 41.

139 Caroli M. G., *Il marketing territoriale*, op. cit., pag. 50.

internazionale delle imprese collocate nel territorio, sia l'insieme delle misure per attrarre gli investimenti produttivi di soggetti esterni al territorio, riguardano attività che sono proprie del marketing territoriale, ma che sarebbe erroneo considerare esaustive di tale disciplina;

3. la mancanza di un'attenta riflessione sul modo con il quale i concetti del marketing tradizionale possano essere utilizzati quando l'oggetto d'analisi non è più un'impresa ma un'area geografica¹⁴⁰.

Con riferimento a tale ultima circostanza, alcuni autori ritengono che i principali elementi di differenza fra la funzione di marketing, così come tradizionalmente intesa, e il marketing del territorio possano essere così sintetizzati:

1. il diverso significato dell'orientamento al marketing nel caso di un territorio;
2. i limiti di applicabilità al territorio degli obiettivi di marketing d'impresa;
3. la pluralità di attori coinvolti nell'azione di marketing;
4. la specificità del prodotto territorio¹⁴¹.

Gli stessi autori che hanno rilevato le principali differenze tra le due “discipline” hanno evidenziato anche l'esistenza tra le stesse di alcuni elementi di analogia. Un'analogia particolarmente forte fra quelle da loro evidenziate fa riferimento alla definizione della strategia.

Nell'ambito dell'economia dell'impresa è ormai consolidata una prospettiva che, avvalendosi del contributo di Henry Mintzberg, distingue la strategia deliberata, dalla strategia emergente¹⁴². La strategia deliberata, come indicato in precedenza, è quella pianificata e formalizzata, mentre la strategia emergente è quella parte della strategia che si manifesta anche se non espressamente esplicitata in precedenza. In particolare, in tale ottica si mette in risalto come la strategia complessiva derivi dall'apprendimento maturato dai soggetti operanti all'interno delle unità organizzative, sulla base delle azioni precedenti e delle modalità di elaborazione delle conoscenze.

I due concetti di strategia considerati paiono particolarmente adatti a dare conto delle modalità attraverso cui si delinea la strategia di un territorio. La definizione dell'orientamento strategico di un'area geografica risulta, infatti, difficilmente derivabile da un processo esclusivamente pianificato, razionale e ideato da un gruppo identificato di attori. Risulta ancora meno plausibile la possibilità che la pianificazione della strategia del territorio possa stabilire in modo esaustivo la sequenza temporale di sviluppo di tutte le componenti che costituiscono l'offerta territoriale.

In particolare, sembra evidente che la strategia competitiva di un territorio, da un lato, “deve avere alla base un'attenta analisi dell'insieme delle caratteristiche locali per comprendere quale tipo di risorse e quali modalità di loro acquisizione consentono all'area geografica di accrescere il valore dell'esistente e delle capacità interne di sviluppo”¹⁴³, dall'altro lato, non deve sottovalutare il fatto che il territorio è costituito da molte dimensioni, infatti non è un *dato*, ma il risultato di diversi processi, sia naturali che umani.

140 Cfr. Caroli M. G., Il marketing territoriale, op. cit.

141 Caroli M. G., Il marketing territoriale, op. cit., pag. 77.

142 Cfr. Mintzberg H., Of strategies deliberate and emergent, in Strategic Management Journal, n. 3, 1985.

143 Caroli M. G., Il marketing territoriale, op. cit., pag. 32.

3. Il tempo come fattore di vantaggio competitivo

Nella cultura di ogni soggetto umano è radicata la consapevolezza che il tempo sia da considerare un fattore determinante per il successo. La rilevanza attribuita a tale risorsa fin dai tempi remoti si riscontra sia nella nostra attenzione a non perdere tempo nella vita privata, sia nel linguaggio comune: si parla abitualmente, infatti, di tempo che passa, di tempo che scorre, di tempo reversibile o irreversibile, del fatto che il tempo non sia mai sufficiente.

Nonostante tale consapevolezza e i ripetuti richiami da parte di alcuni autori classici sull'importanza da attribuire al tempo nell'economia, per anni, la variabile tempo è stata trascurata nella gestione complessiva dell'impresa. In effetti, solo da un decennio il tempo si è affermato come criterio organizzativo, come fattore che influenza il modo d'essere e di divenire di un'impresa.

Questa nuova consapevolezza dell'importanza del "fattore tempo" è dovuta, essenzialmente, alla pressione indotta su questa variabile dai profondi mutamenti che stanno caratterizzando oggi il contesto nel quale le imprese si trovano ad operare.

Se il tempo è diventato così importante per l'impresa, è necessario interrogarsi, da un lato, sui principali significati che questo fattore può assumere all'interno della realtà imprenditoriale e, dall'altro lato, sui problemi derivanti dal considerare il tempo quale elemento centrale della strategia d'impresa.

Con riferimento ai significati attribuibili al tempo, un'analisi interessante è stata fatta da Francione che ha considerato cinque dimensioni diverse:

- a. il tempo come risorsa limitata, non riproducibile e quindi da utilizzare in modo razionale;
- b. il tempo come valore aziendale, che richiede che le diverse persone coinvolte nell'impresa attribuiscono al tempo la stessa importanza;
- c. il tempo come un aspetto dello stile manageriale, che fa riferimento al modo in cui ciascun manager, da un lato, definisce all'interno dell'impresa il proprio ruolo e il proprio spazio e, dall'altro lato, stabilisce il ritmo con cui devono essere conseguiti gli obiettivi;
- d. il tempo come elemento importante dell'immagine dell'impresa (tempestività, puntualità e flessibilità);
- e. il tempo, infine, come business, cioè come fattore su cui basare il vantaggio competitivo dell'impresa¹⁴⁴.

Comprendere le diverse *dimensioni* del tempo nella gestione d'impresa, pur essendo importante, non è sufficiente per riuscire a gestirlo adeguatamente.

Far assumere al tempo un ruolo di centralità nell'ambito del sistema degli obiettivi d'impresa è, infatti, una scelta non priva di difficoltà, perché si scontra con la cultura e i modi di operare tradizionali dell'organizzazione.

Un'impresa caratterizzata da una cultura prevalentemente tradizionale, per esempio, è tesa a salvaguardare posizioni e relazioni organizzative, a realizzare l'impegno precipuo nel razionalizzare l'esistente, a riaffermare i valori correnti, in altre parole a contrastare il cambiamento e a contrapporsi ad una cultura dell'innovazione.¹⁴⁵ Adottare una strategia basata sul tempo significa, invece, flessibilità, capacità di adattarsi continuamente al nuovo, velocità nei tempi di azione-reazione, in sintesi, capacità di prevenire e di far proprio il

144 Cfr. Francione F., La variabile tempo nella gestione aziendale, Atti del Convegno, Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato, Torino, 16 ottobre 1992, in Sinergie, quaderno n. 9, Novembre, 1993.

145 Cfr. Sciarelli S., L'impresa flessibile, Cedam, Padova, 1987.

cambiamento. Com'è stato opportunamente notato, "per ottenere un continuo miglioramento e relativi benefici occorre un cambiamento di mentalità. Il vertice aziendale deve trasferire la propria attenzione dai costi al tempo, e i propri obiettivi dal controllo e dall'ottimizzazione funzionale al reperimento di risorse, al fine di comprimere i tempi in ogni fase del business. Il vertice aziendale, in quanto depositario di questa visione, deve considerare il tempo come il concorrente numero uno dell'organizzazione"¹⁴⁶.

Fatte queste considerazioni, appare evidente che perché una strategia basata sul tempo possa essere perseguita con successo, deve essere supportata da una cultura appropriata¹⁴⁷. I soggetti umani, indipendentemente dalla posizione occupata all'interno dell'impresa, devono essere consapevoli del significato del cambiamento, di come deve essere attuato, della necessità della loro adesione al nuovo orientamento.¹⁴⁸

In altri termini, la possibilità di avvalersi del fattore tempo come leva competitiva richiede che il top management verifichi se all'interno dell'impresa sono presenti le condizioni basilari per diventare "*time-based competitors*", e soprattutto, basandosi sull'esistente, devono essere in grado di effettuare una previsione tendenzialmente realistica sulla configurazione che potranno assumere i vari contesti in un futuro prossimo.

3.1. L'incidenza del fattore tempo nei tradizionali sistemi manageriali e nei nuovi modelli imprenditoriali

Nelle scienze sociali e in particolare nella realtà operativa dell'impresa già nel 1895 Taylor F. W., nell'affrontare alcuni problemi organizzativi, (nella sua relazione dal titolo *A Piece Rate System Being a Step Toward Partial Solution of The Labor Problem*) individua la soluzione del problema degli incentivi "nello studio dei tempi elementari". Secondo l'autore, scomponendo il lavoro nelle sue unità parziali e procedendo nella successiva analisi delle stesse, è possibile eliminare le parti inutili e quindi migliorare gli elementi utili fissando con il "cronometro" il tempo necessario per svolgerli¹⁴⁹.

In tutta la sua successiva opera (sviluppatasi nell'ambiente americano a partire dai primi del novecento fino agli inizi della prima guerra mondiale) l'autore richiama la necessità di intervenire sui tempi di lavoro per cercare di aumentare l'efficienza del sistema produttivo.

In particolare nel suo primo libro dal titolo *Direzione di officina*, che non è altro che la traduzione della relazione intitolata *Shop Management* presentata da Taylor nel 1903 alla riunione dell'Associazione Americana degli ingegneri meccanici (ASME), afferma che l'incapacità delle imprese meccaniche e manifatturiere di ottenere il massimo rendimento dagli operai di prim'ordine ha la sua causa principale nella "profonda ignoranza dei datori di lavoro e dei loro dirigenti tecnici circa il tempo necessario per ciascun genere di lavoro (e questa ignoranza è largamente condivisa dagli operai)"¹⁵⁰.

146 Stalk Jr., Hout T. M., *Competere contro il tempo. Come le strategie basate sul fattore tempo rendono le aziende vincenti*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1991, pag. 44 (tit. orig. *Competing Against Time*, The Free Press, A Division of MacMillan).

147 Cfr. Sicca L., *La compressione del tempo quale principio innovatore nella gestione aziendale*, Atti del convegno, *Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato*, Torino, 16 ottobre 1992, in *Sinergie*, quaderno n. 9, Novembre 1993.

148 Cfr. O'Reilly C., *Gestire organizzazioni innovative: lezioni da un gruppo di medie imprese di Silicon Valley*, tratto da *"L'innovazione: leva strategica per il successo dell'impresa"*, Cedam, Padova, 1990.

149 Cfr. Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas/Kompass, Milano, 1952 (tit. orig., *Scientific Management*, Harper&Brothers, 1947).

150 Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, op. cit., pag. 17.

L'autore prosegue nella sua analisi mettendo in risalto come tale situazione sia determinata dalla "tendenza" degli operai "ad un lento ritmo di lavoro, a far finta di lavorare, a segnare il passo".

Egli precisa inoltre che "Cotesta abitudine di far finta di lavorare deriva da due motivi. Il primo è l'istintiva, innata tendenza degli uomini a prendersela comoda, da cui ha origine quella forma che può essere chiamata abitudine innata a mandare il lavoro per le lunghe. La seconda è una forma più complessa di ragionamento e di riflessione dovuta ai rapporti con gli altri uomini, che dà luogo a quella che può denominarsi abitudine sistematica a battere il passo.

Non c'è dubbio che la tendenza dell'uomo medio (in tutti i campi della vita) lo porta a lavorare con un ritmo lento ed agevole e che solo dopo aver osservato e ragionato per un bel po', oppure in seguito ad esempi, a richiami di coscienza od a pressioni esterne, assume un'andatura spedita.

Ci sono, naturalmente, uomini di energia, vitalità ed ambizione non comuni, che scelgono istintivamente il ritmo più veloce, si prefiggono essi stessi l'entità della produzione da raggiungere normalmente e lavorano con alacrità, persino se ciò può risultare contrario ai loro veri interessi"¹⁵¹.

Nell'opera successiva, *Principi di organizzazione scientifica del lavoro* (1911), Taylor riprende integralmente il discorso relativo alla tendenza degli uomini "a far finta di lavorare" e mette in evidenza come questo stato di cose sia assurdo dato che "Nessuno può negare che per un singolo individuo il massimo di benessere sarà realizzabile soltanto quando avrà raggiunto il suo più alto grado di rendimento, cioè quando egli fornirà una produzione più elevata"¹⁵².

Egli attribuisce questa situazione a tre cause fondamentali:

"Primo. L'errata convinzione (...) che un aumento nella produzione di ogni lavoratore e di ogni macchina dello stabilimento porterebbe al risultato di togliere lavoro ad un numero notevole di persone.

Secondo. I sistemi imperfetti di organizzazione comunemente impiegati, che inducono ogni individuo a fingere di lavorare o ad andare per le lunghe, al fine di poter difendere i propri veri interessi.

Terzo. Gli inefficaci metodi empirici che vengono ancora adottati quasi universalmente e fanno sì che gran parte dello sforzo produttivo della nostra mano d'opera vada perduto. L'autore cercherà di mostrare gli enormi vantaggi che si produrrebbero se i lavoratori sostituissero, nel loro lavoro, i metodi scientifici a quelli empirici."¹⁵³

Dalle cause enunciate appare evidente come Taylor affronti il problema del basso rendimento degli operai attribuendo tale fenomeno a due ragioni tra loro molto diverse: da un lato, all'ignoranza e alla natura umana, dall'altro lato, agli inadeguati metodi organizzativi.

Per eliminare le cause che rallentano la produzione, secondo Taylor è necessaria una trasformazione radicale non solo del modo di produrre ma dell'intera struttura organizzativa. In particolare, egli propone uno studio scientifico¹⁵⁴ dei metodi di lavorazione, studio che si

151 Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, op. cit., pag. 18.

152 Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, op. cit., pag. 148.

153 Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, op. cit., pag. 151.

154 "Il suo metodo è scientifico non soltanto perché prevede analisi sistematiche, comparate e con misure esatte di tutti gli aspetti della produzione. Esso è scientifico anche perché, opponendosi all'empiria dei capireparto tradizionali, discende direttamente dalla direzione centrale. E' questa che deve assumere in prima persona l'iniziativa strategica di centralizzare il potere, razionalizzare i metodi produttivi e stabilire ferree gerarchie.

basa essenzialmente su un principio metodologico generale: esiste sempre e comunque un metodo unico e migliore per risolvere problemi o compiere azioni di qualunque genere. Egli a tal proposito precisa: “Questo unico metodo, questa unica attrezzatura, che rappresentano l’optimum, possono essere messi in luce attraverso l’analisi scientifica di tutti i metodi e di tutti gli attrezzi in uso, ed insieme attraverso un minuzioso studio dei movimenti e dei tempi di esecuzione. Ciò implica la graduale sostituzione della scienza all’empirismo, in ogni campo di attività meccanica”¹⁵⁵.

E’ proprio nello sviluppo del cosiddetto *one best way* che Taylor spiega gli immensi vantaggi derivanti alla produzione se si sostituiscono i movimenti lenti con quelli rapidi, se si eliminano gli atti elementari inutili, e si cronometra il tempo necessario per eseguire ogni singolo movimento. Nello spiegare la necessità di passare dal metodo empirico al metodo scientifico egli, infatti, scrive: “(...) furono effettuati migliaia di cronometraggi per stabilire l’esatta velocità alla quale un manovale fornito di pala adatta deve spingerla entro il mucchio, per poi sollevarla adeguatamente caricata. Queste osservazioni furono eseguite dapprima facendo affondare la pala nella parte centrale del mucchio; in seguito, facendo spalare su un fondo fangoso, cioè all’orlo esterno del mucchio, poi su un fondo di legno, infine su un fondo metallico. Un analogo, accurato studio fu inoltre effettuato circa il tempo richiesto per fare oscillare la pala all’indietro e poi lanciare il carico ad una data distanza, in senso orizzontale, ad una altezza determinata. Questo studio dei tempi venne eseguito per differenti combinazioni di distanza e di altezza”¹⁵⁶.

L’immagine d’impresa che emerge dal pensiero di Taylor presenta dei forti connotati deterministici¹⁵⁷ dovuti sia al contesto storico in cui la sua teoria si sviluppa, sia ad una concezione del tempo legata alla fisica classica.

L’organizzazione scientifica del lavoro, in effetti, nasce nella seconda metà del XIX secolo, in un’epoca in cui l’industria presentava già molti di quei requisiti che avrebbero portato in seguito verso la produzione su larga scala. In particolare: “scienza e tecnica non si limitavano a fornire macchinari sempre più veloci e potenti, ma permettevano di progredire lungo tre dimensioni fondamentali per una produzione industriale moderna: la standardizzazione dei prodotti e dei mezzi di produzione (...); l’avvio alla produzione sistematica di pezzi *intercambiabili* sia per prodotti finiti complessi (ad es. le armi) e sia per macchine utensili. (...); la tendenziale progressiva specializzazione delle macchine utensili”¹⁵⁸.

I punti di forza evidenziati contrastavano però con le pratiche di produzione all’interno delle officine, rimaste legate agli standard tecnici e culturali del passato. In particolare, “non

Questa massima affermazione del principio organizzativo ha bisogno di una legittimazione. Taylor la dà in nome della scienza”. Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit., pag. 35.

155 Taylor F. W., *L’organizzazione scientifica del lavoro*, op. cit., pp. 157-158.

156 Taylor F. W., *L’organizzazione scientifica del lavoro*, op. cit., pag. 186.

157 “L’espressione più visibile dell’analogia meccanicistica (impresa come macchina) è una conseguenza dell’approccio analitico-riduzionistico utilizzato nel campo di studi dell’impresa e riscontrabile principalmente, sotto un profilo teorico, nell’opera di F. W. Taylor.

Al riguardo, Taylor propone una rappresentazione dell’impresa in un modello formale dal quale scaturisce una visione meccanicistica e deterministica della dinamica imprenditoriale. Ne risulta una costruzione concettuale che pone una maggiore enfasi sulla struttura, ossia sulle componenti e sulle relazioni che tra queste si instaurano, piuttosto che sulle relazioni con l’esterno e, quindi, sulle proprietà emergenti del sistema”. Golinelli G., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, Volume I, CEDAM, Padova, 2000, pag. 40.

158 Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit., pag. 30.

solo non esistevano metodi rigorosi e uniformi per impostare il lavoro, ma erano gravemente carenti anche i metodi amministrativi per calcolare i costi delle singole fasi produttive.

L'intera gestione del processo produttivo era di fatto delegata alle gerarchie intermedie quasi sempre di origine operaia, e il management si limitava a contrastare dall'esterno le quote globali di produzione"¹⁵⁹.

Il Taylor, nel tentativo di superare la forte contraddizione tra le potenzialità dell'industria e i metodi ancora arcaici della sua conduzione, concepì (come richiamato in precedenza) un'impresa che operava secondo schemi e procedure rigidamente predeterminate, dal comportamento e dalla dinamica prevedibile, incurante degli stimoli provenienti dall'ambiente esterno"¹⁶⁰.

In un tale contesto, l'unica concezione di tempo a cui l'Autore poteva fare riferimento era quella newtoniana, in quanto egli si preoccupava di definire delle procedure di lavoro che consentissero agli operai di svolgere le attività eliminando qualsiasi tipo di spreco, secondo una metodologia da lui definita scientifica, che era, secondo Taylor, l'unica via percorribile (quella che prima è stata ricordata come *one best way*). Le procedure una volta stabilite dovevano essere considerate dagli operai definite una volta per tutte, in quanto gli eventi si sarebbero ripetuti ciclicamente nel tempo e non c'era nessuna possibilità di trovare una soluzione migliore di quella che era stata gerarchicamente imposta.

Un altro Autore che concentrò la sua attenzione sul fattore tempo fu Alfred Marshall, che già nel 1920, nella sua magistrale opera *Principi di Economia*, pose termine alle lunghe e sterili polemiche in tema di determinazione del prezzo di domanda e del prezzo di offerta in un dato mercato, ponendo l'elemento tempo al centro del suo contributo metodologico risolutivo: "La prima difficoltà che dobbiamo considerare nasce dall'elemento tempo, che è fonte di molte delle maggiori difficoltà dell'economia"¹⁶¹. Egli giustificava questa sua scelta metodologica asserendo che le condizioni che intervengono a determinare le relazioni fra quantità e prezzo, sia di domanda che di offerta, sono diverse a seconda che si consideri un periodo breve - o brevissimo - oppure un periodo lungo: "In periodi brevi, l'ammontare dei mezzi o fattori della produzione - capacità lavorative, macchine e impianti, organizzazione industriale - è praticamente fisso, non ha il tempo di adeguarsi alla domanda; i produttori devono adeguare la loro offerta alla domanda come meglio possono, con i mezzi di produzione di cui già dispongono. (...) In periodi lunghi, invece, tutti gli investimenti di capitale e di sforzi nel provvedere agli impianti materiali e all'organizzazione di un'impresa e nell'acquisire cognizioni tecniche e capacità specializzate, hanno il tempo di adeguarsi ai redditi che si prevede di poter ottenere dagli investimenti stessi; e quindi le previsioni di questi redditi possono regolare direttamente l'offerta, e sono il vero prezzo di offerta normale per periodi lunghi delle merci prodotte"¹⁶².

L'affermazione fatta da Marshall ormai più di ottant'anni fa, può essere considerata quasi profetica se si pensa che il rovesciamento degli schemi temporali dominanti in una data società ha sempre coinciso con alcune delle principali innovazioni in campo organizzativo, portando al passaggio da modelli imprenditoriali in cui il tempo veniva percepito come quantità uniforme e facilmente suddivisibile, a modelli in cui lo stesso fattore diventa elemento centrale della strategia competitiva.

159 Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, op. cit., pag. 32.

160 Cfr. Golinelli G., L'approccio sistemico al governo dell'impresa, op. cit.

161 Marshall A., Principi di Economia, UTET, Torino, 1972, pag. 198.

162 Marshall A., Principi di Economia, op. cit., pp. 522-523.

Il legame tra concezioni del tempo ed evoluzione dei modelli imprenditoriali è ancora più evidente se si fa un raffronto tra il modello tayloristico, dove si proponeva uno studio sistematico e analitico del tempo necessario per eseguire ogni singolo lavoro in modo ottimale, e il toyotismo, dove il tempo diventa la risorsa principale su cui basare il vantaggio competitivo dell'impresa.

Il modello giapponese (il cosiddetto toyotismo) si è sviluppato in un contesto e in un periodo storico assai diverso dal taylorismo. Esso ha, infatti, origine alla fine degli anni Settanta quando la Toyota, afflitta da gravissimi problemi di sopravvivenza, decise di aumentare la varietà dei propri prodotti. In particolare, Tajichi Ohno, il responsabile dello stabilimento Toyota, decise di passare da un'economia di scala tipica della produzione di grande serie, a un'economia di flessibilità basata su produzioni di breve serie. Egli intuì, infatti, che si doveva abbandonare la pratica di allestire i macchinari per produzioni destinate a rimanere invariate per un tempo infinito, per passare alla produzione di lotti brevi. Moltiplicare gli allestimenti imponeva di ridurre i tempi per lo svolgimento di queste operazioni.¹⁶³

Questo obiettivo secondo Ohno poteva essere raggiunto solo attraverso "l'eliminazione di tutti gli sprechi". I pilastri su cui egli basò questa idea furono fondamentalmente due: il just in time e l'autoattivazione (o autonomazione).

Il just in time, è il principio organizzativo in base al quale ogni attività lavorativa deve essere alimentata <<con i componenti richiesti, al tempo richiesto e nella quantità richiesta>>¹⁶⁴; quindi, come scrive lo stesso Ohno, con specifico riferimento alla Toyota, "nel corso dell'assemblaggio dell'automobile ciascun componente arriva alla linea di montaggio nel preciso momento in cui ce n'è bisogno e solo nella quantità necessaria. Attuando questa strategia produttiva, un'azienda può arrivare a rendere superflua l'esistenza dei magazzini, eliminando lo stoccaggio"¹⁶⁵.

Il just in time viene reso operativo attraverso l'utilizzazione del cosiddetto kaban. Esso consiste solitamente in un semplice pezzo di carta, dove vengono annotati tre tipi di informazione: un ordine di prelievo; un ordine di trasferimento e un ordine di produzione. Tali informazioni permettono, da un lato, alle postazioni a valle (processi successivi) di conoscere tempestivamente i pezzi da prelevare da quelle a monte (processi precedenti) per lo svolgimento di un determinato processo produttivo, dall'altro lato, di conoscere le operazioni da eseguire e la quantità di pezzi da inviare alla fase lavorativa successiva.

L'<<autonomazione>> è invece un particolare uso delle macchine e del rapporto <<uomo-macchina>> diretto a permettere all'apparato produttivo di autocorreggere l'errore in tempo reale, cioè nell'esatto momento e nel preciso segmento del ciclo lavorativo in cui il difetto si è generato¹⁶⁶. Più specificamente, Ohno per macchine autoattivate intende "quelle dotate di un dispositivo d'arresto automatico che entra in funzione in caso d'anomalia". Egli precisa inoltre che "la macchina non abbisogna di nessun operatore mentre lavora in condizioni normali; l'intervento umano si rende necessario solo in caso di anomalia. Questo

163 Cfr. Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, op. cit.

164 Shingo S., Il sistema di produzione giapponese <<Toyota>> dal punto di vista dell'Industrial Engineering, Angeli, Milano, 1991, pag. 143 (tit. orig.: A Study of The Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint, Productivity Press, Cambridge, 1989).

165 Cfr. Ohno T., Lo spirito Toyota, Einaudi, Torino, 1993, (tit. orig. Toyota Production System, 1978).

166 Ohno T., Lo spirito Toyota, op. cit., pp. XVI-XVII.

fatto comporta che una sola persona può accudire più macchine, rendendo possibile la riduzione del numero degli operai e l'aumento dell'efficienza produttiva"¹⁶⁷.

La caratteristica fondamentale del sistema di produzione Toyota è, comunque, la definizione di un metodo che consente di eliminare tutte le perdite e aumentare la produttività. "Il termine <<perdita>>, nella produzione industriale, si riferisce a tutto ciò che aumenta i costi senza aggiungere valore: per esempio, le eccedenze di personale, di inventario e di attrezzatura"¹⁶⁸.

La definizione di un metodo che consenta di ottenere il massimo livello possibile di valore aggiunto nella produzione, attraverso l'eliminazione degli sprechi, porta Ohno ad addentrarsi sul problema della misurazione del tempo.

Al riguardo, uno dei passi più significativi citati dall'Autore è relativo agli sprechi dovuti alla "sovraproduzione". Egli scrive: "In alcune situazioni accade sovente che alcuni operai anticipino la mansione successiva. Invece di aspettare, lavorano su di essa, in modo da eliminare l'attesa. Se questa situazione si ripete, alla fine di una linea produttiva o tra due linee si può produrre un accumulo di giacenze. Queste giacenze devono essere rimosse, e se l'opera di anticipazione viene considerata come <<lavoro>>, in breve tempo risulterà difficile distinguere tra sprechi e lavoro.

Nel sistema di produzione Toyota si definisce questa situazione come una <<perdita di sovraproduzione>>, la quale è il nostro peggior nemico in quanto favorisce l'occultamento di altri sprechi. (...) Per prevenire la sovraproduzione e fare i pezzi necessari uno a uno, dobbiamo per forza sapere quando sono necessari. Così diventa fondamentale conoscere il concetto di *tact*, o di tempo.

Il *tact-time* è la misura della lunghezza del tempo, in minuti e secondi, necessaria a fare un pezzo del prodotto. Deve essere calcolata al contrario, partendo dal numero di pezzi che devono essere prodotti. Il *tact* si ottiene dividendo il tempo operabile giornaliero per il numero richiesto di pezzi al giorno. Il tempo operabile è la lunghezza di tempo effettivo nel quale la produzione può avvenire durante la giornata"¹⁶⁹.

Ohno e i suoi collaboratori, man mano che procedevano nella definizione del "sistema Toyota", si resero conto che le loro scelte avevano creato un modello alternativo sia a quello ipotizzato da Taylor, sia a quello successivo del fordismo, scelte che ben presto portarono la loro impresa a conseguire un notevole successo.

In particolare, tra gli anni cinquanta e settanta la Toyota ottenne dei risultati così rilevanti che il suo modello si impose, inizialmente, all'attenzione delle altre imprese giapponesi, per poi diffondersi e attecchire anche in contesti molto diversi da quello d'origine.

Mentre risulta semplice rilevare l'enorme successo ottenuto dal modello ipotizzato da Ohno, non risulta altrettanto facile valutare la portata reale dell'innovazione rappresentata da questa nuova filosofia produttiva rispetto al precedente modello taylorista. A tal proposito ci sono, in effetti, opinioni contrastanti: alcuni autori ritengono che il "toyotismo" rappresenti una effettiva <<rivoluzione produttiva>>¹⁷⁰, mentre altri studiosi reputano che sia un semplice adeguamento dell'organizzazione scientifica del lavoro alle mutate condizioni di mercato¹⁷¹.

167 Ohno T., Lo spirito Toyota, op. cit., pag. 11.

168 Ohno T., Lo spirito Toyota, op. cit., pag. 80.

169 Ohno T., Lo spirito Toyota, op. cit., pp. 86-87.

170 Vedi per tutti. Coriat B., Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese, Dedalo, Bari, 1991 (tit. orig.: *Pensée à l'envers*, Christian Bougois E., Paris, 1991).

171 Wood S., Japanisation and/or Toyotism?, in *Work, Employment and Society*, n. 4, dicembre 1991.

Con specifico riferimento alla considerazione dell'elemento tempo, che è l'aspetto che interessa rilevare ai fini del presente contributo, sembra di poter affermare che il *taylorismo* e il *toyotismo* presentino sia elementi di analogia che elementi di specificità.

L'elemento d'analogia più evidente è sicuramente la meticolosità con cui Ohno (come risulta anche dalla citazione fatta in precedenza in tema di sovrapproduzione), così come Taylor, ritiene vada calcolato il tempo necessario ad ogni operaio per svolgere singoli movimenti durante un processo produttivo. L'obiettivo finale di entrambi i modelli è l'eliminazione di sprechi inutili di tempo, che andrebbero inesorabilmente a ripercuotersi sulla produttività dell'impresa. Ma mentre Taylor si limita a risolvere il problema degli sprechi di tempo considerando nella sua analisi esclusivamente l'attività svolta dai singoli dipendenti, Ohno individua i fattori di perdita in diversi fenomeni: sovrapproduzione; tempi morti; trasporti e manutenzioni inutili; processi lavorativi inutili o inopportuni; stoccaggio eccessivo; movimenti inutili; produzione di pezzi difettosi¹⁷². In altri termini, Taylor ricerca la soluzione della bassa produttività nei movimenti del singolo lavoratore, mentre Ohno estende la sua analisi all'intera fabbrica.

Sempre in tema di riduzione degli sprechi di tempo, la più significativa novità del modello giapponese è data dal superamento del metodo scientifico, (ipotizzato da Taylor) per la determinazione dei metodi di lavoro: “Allo stesso modo come il taylorismo aveva il massimo principio metodologico nell’*one best way*, il modello giapponese lo ha nel *Kaizen*”, cioè nel coinvolgimento dei dipendenti nel miglioramento continuo, quest’ultimo ottenuto attraverso continui piccoli progressi e per mezzo dell’eliminazione graduale dei lavori che non danno nessun valore aggiunto. “Mentre però l’*one best way* imponeva per via gerarchica soluzioni che si supposevano definitive, il *Kaizen* coinvolge l’intera comunità aziendale e i suoi risultati per definizione non sono mai definitivi”¹⁷³.

I differenti principi metodologici applicati dai due studiosi sono dovuti essenzialmente alla diversa concezione del tempo dominante nella società in cui le loro teorie si sono sviluppate: Taylor elabora la sua teoria ai primi del '900, in un momento di grandi progressi tecnologici, in cui si inizia a dare rilevanza al fattore tempo in funzione alla quantità di lavoro che si riesce a svolgere. Quindi, mentre, da un lato, si percepisce la linearità del tempo in termini produttivi (cioè nel senso che un minuto di inattività rappresenta una perdita produttiva non più recuperabile) dall'altro lato, si continua a ragionare in termini di ciclicità degli eventi (ogni processo produttivo si ripete sempre nella stessa sequenza, per portare sempre agli stessi risultati).

Il modello giapponese, per contro, nasce intorno agli anni '70, nella fase di declino della produzione di massa, in un momento di notevole instabilità del mercato. Le certezze del passato circa il ripetersi ciclico degli eventi lasciano spazio ad un futuro imprevedibile, ed i modelli produttivi “definitivi” vengono sostituiti da modelli tesi alla ricerca di un miglioramento continuo (questo è il caso, appunto, del modello Toyota).

Facendo un breve raffronto tra concezioni temporali dominanti ed economia dell'impresa si può rilevare che il passaggio dalla concezione ciclica (o newtoniana) del tempo a quella lineare (o soggettiva) ha inciso profondamente sull'evoluzione dei modelli organizzativi.

Prima dell'introduzione delle macchine nelle imprese si dava poca importanza al trascorrere del tempo in quanto si era legati ad un'idea di ritorno ciclico degli eventi derivata

172 Cfr. Ohno T., *Lo spirito Toyota*, op. cit..

173 Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit., pag. 172.

dall'era dell'agricoltura, dove il lavoro veniva ritmato dal susseguirsi delle stagioni. Con l'avvento dell'era dell'industria si scopre l'importanza dell' "economia del tempo, in cui tutto il tempo diviene economia"¹⁷⁴, nel senso che ogni unità di tempo acquista valore in relazione al volume di produzione che si riesce ad ottenere, ogni secondo di inattività rappresenta una perdita di denaro che non potrà più essere recuperata. L'immagine di organizzazione che ne deriva è quella di un meccanismo fatto di componenti e d'ingranaggi collegati in modo perfettamente sincronico. La concezione di tempo, come messo in risalto da Nacamulli, "è quella di un fattore di produzione omogeneo e obiettivo, che può essere pianificato e programmato in modo lineare, il quale è misurabile in maniera precisa ed è infinitamente divisibile"¹⁷⁵.

Tale disciplina del tempo richiede agli uomini, da un lato, una elevata parcellizzazione e specializzazione del lavoro e, dall'altro lato, di adattarsi alle macchine al fine di rispettare le loro condizioni economiche di produzione.

Attualmente, nell'era dei servizi, la concezione della irreversibilità del tempo si considera compatibile con la sua funzione creatrice: il passato acquista valore e diventa la base su cui lavorare per gestire il presente ed anticipare lo sviluppo futuro delle imprese e di ogni altra organizzazione.

In questa nuova era, nella quale acquistano sempre maggiore rilevanza le componenti immateriali e in particolare modo il sapere globale¹⁷⁶, il tempo non viene più ritmato dalla capacità di adattamento degli uomini alle macchine, ma dalla capacità delle imprese e delle Istituzioni di seguire la velocità dei cambiamenti che pervadono il mercato e ogni ambito della vita associata: "non interessa più il singolo lavoratore nell'interazione con la macchina (...), interessano invece i tempi personali attraverso i quali le spinte innovative penetrano nella disciplina istituzionale e organizzativa"¹⁷⁷.

Le imprese dell'era dei servizi orientate alla compressione dei tempi si caratterizzano quindi non tanto per la velocità delle macchine quanto per la velocità dei loro modelli organizzativi di anticipare il cambiamento attraverso l'adozione di strategie competitive che pongono al centro della loro analisi il fattore tempo¹⁷⁸.

In passato il successo era conseguito prevalentemente dalle imprese che riuscivano a fornire il massimo valore al costo minore, oggi tale modello di successo aziendale non è più adeguato. I mutamenti intervenuti nello spazio competitivo, i rapidi processi di diffusione e di imitazione delle innovazioni e il vertiginoso sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno, infatti, reso più vulnerabili i tradizionali vantaggi competitivi, ed hanno portato alcuni imprenditori a riconoscere nel fattore tempo la risorsa di maggiore interesse per chi intende affrontare con successo uno scenario sempre più mutevole e turbolento. Il precedente modello imprenditoriale di successo (offrire il massimo valore produttivo ai minimi costi) è stato così sostituito con una nuova versione "fornire il massimo valore al costo minore nel minor tempo possibile"¹⁷⁹. Non a caso, sempre più sovente si sente affermare che "in economia come in politica il successo o l'insuccesso di un'iniziativa o di un

174 Rosenberg N., *Le vie della tecnologia*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1987, pag.105.

175 Nacamulli R.C.D., *Le organizzazioni al principio della fine dei tempi*, in *Pluriverso*, Marzo 2000, pag.105.

176 Tagliagambe S., Usai G., *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, op. cit., 1999.

177 Nowotny H., *Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1989 (trad. it.: *Tempo privato. Origine e struttura del concetto di tempo*, Il Mulino, Bologna, 1993, pag. 65).

178 Cfr. Valdani E., *L'impresa pro-attiva. Coevolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, Mc Graw Hill, Milano, 2000.

179 Stalk G., Hout T., *Competere contro il tempo*, op. cit., pag. 71.

progresso è spesso un problema di *timing*, cioè di determinazione dei tempi di individuazione e scelta del momento preciso in cui è necessario compiere un intervento”¹⁸⁰, e ancora, in termini simili si afferma che “nel reticolo «spazio-tempo» si gioca in definitiva l’efficienza e l’efficacia strategico innovativa dell’impresa”¹⁸¹.

3.2. Le “dimensioni” del tempo

Nell’attuale contesto competitivo il significato del concetto di tempo come fattore da porre al centro della strategia d’impresa, può essere analizzato da due punti di vista diversi: da un punto di vista interno all’impresa e da un punto di vista esterno alla stessa.

La dimensione interna fa riferimento alle performance di tempo misurabili all’interno dell’impresa ma non percepibili – o non misurabili - all’esterno dai clienti. Questa dimensione considera il tempo come una risorsa che viene consumata lungo il processo produttivo¹⁸² e che, alla stregua di tutte le altre risorse, deve essere utilizzata al meglio all’interno dell’intero ciclo operativo. Considera, inoltre, la quantità di tempo (*lead time*) impiegata per ogni fase produttiva della catena del valore (dall’approvvigionamento alla consegna del prodotto finito)¹⁸³.

Attraverso l’analisi della dimensione interna si prendono quindi in considerazione sia il tempo impiegato per lo sviluppo di un prodotto (*time to market*), sia la lunghezza dell’intero ciclo operativo.

Ai due elementi interni sopra richiamati e ampiamente considerati dalla letteratura, si propone di aggiungere un terzo alquanto trascurato: la compressione dei processi decisionali. Si ritiene infatti che sia molto difficile raggiungere delle performance di tempo eccellenti nello sviluppo del prodotto e nella realizzazione dell’intero ciclo operativo se non si pone alla base del processo la riduzione del tempo nell’assunzione delle decisioni.

L’analisi del fattore tempo dal punto di vista esterno, per contro, fa riferimento alle due dimensioni dell’offerta di un’impresa che possono influenzare il comportamento del consumatore sensibile alla variabile tempo, cioè alla frequenza con cui all’interno dell’impresa vengono introdotti dei prodotti innovativi e alla velocità e alla puntualità delle consegne (*delivery time*). La “dimensione esterna” del tempo, in altri termini, riguarda le *performance* di tempo dell’impresa che sono visibili al consumatore.

3.2.1. Il “time to market”

La compressione del tempo nella creazione di un prodotto, meglio nota con l’espressione inglese *time to market*, consiste nella riduzione dell’intervallo temporale che intercorre tra la generazione del concetto di prodotto e la sua successiva introduzione sul mercato.

Essa nasce essenzialmente dall’esigenza di far fronte ai lunghi tempi di risposta che si registravano nella produzione tradizionale a grandi lotti, problemi dovuti essenzialmente a tre ordini di fattori: la risoluzione dei problemi per fase di lavorazione; lo svolgimento delle

180 Tagliagambe S., Usai G., Le imprese tra ipotesi, miti e realtà, op. cit., pag. 229.

181 Caselli L., L’innovazione logistica nelle strategie di impresa, in *Economia e politica industriale*, n. 51, settembre 1986, pag. 51.

182 Cfr. Bartezzaghi E., Spina G., Verganti R., Lead-time models of business processes, *International Journal of Operations and Production Management*, 14 (5), 1994, pp. 5-20.

183 Cfr. De Toni A., Filippini R., Forza C., Manufacturing strategies in Global Market: An Operations management model, in *International Journal of Operations and Production Management*, 12 (4) 1992, pp. 7-18.

attività in modo sequenziale e, infine, lo scorrere delle informazioni solo in un senso, da monte a valle, dai designer ai tecnici del prodotto e dal processo di lavorazione e dall'engineering alla produzione.

L'adottare una strategia di *time to market* significa prima di tutto risolvere i problemi tipici della produzione tradizionale. Il primo passo da compiere è quindi cercare di ricomporre l'unitarietà dei processi. La crescente complessità operativa ha provocato nel corso degli anni il frazionamento dei flussi produttivi e dei flussi informativi, rendendo sempre più difficile la percezione del contributo dato dalle singole fasi operative e dai singoli individui al conseguimento dell'obiettivo generale dell'impresa.

Nell'attuale scenario il tempo disponibile per lo svolgimento delle attività risulta sempre più contratto, nasce quindi l'esigenza di dare enfasi al processo nella sua interezza, al fine di renderlo snello e fluido, eliminando tutti i fattori che non portano nessun valore aggiunto nel processo e che di conseguenza non sono significativi per il conseguimento dell'obiettivo aziendale.

Un altro elemento fondamentale per ridurre il tempo di creazione di un prodotto è il passaggio da un approccio sequenziale nella concezione del prodotto ad un approccio che porti allo svolgimento delle diverse fasi del processo produttivo in modo parallelo. In molte imprese, in effetti, la progettazione e la definizione del processo produttivo sono attività svolte in serie e i punti di contatto e di collegamento con le varie fasi sono pressoché inesistenti. L'assenza d'interazione tra le varie fasi di produzione porta ad un'evidente perdita di tempo, al sostenimento di costi più elevati e ad un livello di qualità minore, problemi dovuti il più delle volte alle modifiche che si è costretti ad apportare al prodotto nelle fasi finali del processo produttivo.

E' anche da rilevare che, attraverso una parziale parallelizzazione dei diversi stadi di lavorazione, gli eventuali errori di produzione possono essere corretti nella fase di definizione del prodotto e non nella fase finale di lancio della produzione. Sviluppare in parallelo le varie attività significa acquisire una grande capacità di capire fin dai primi momenti e con crescente affidabilità le prestazioni del prodotto, i processi produttivi e le relative criticità.

Un contributo essenziale all'integrazione delle varie fasi della produzione può essere offerto dalle tecnologie informatiche. Più esattamente, si può realizzare un sistema di produzione integrato tramite calcolatore o Computer Integrated Manufacturing. Esso viene definito dalla Japan Management Association come "un sistema integrato con un'elevata efficienza e flessibilità, che investe varie funzioni aziendali, dal ricevimento degli ordini alla consegna, e che unifica i flussi di informazione con l'ausilio delle tecnologie informatiche".

L'aspetto più rilevante è che tale strumento consente la realizzazione di un sistema organizzativo e gestionale che si avvale di una rete di comunicazione sia tra le varie fasi della produzione che con le altre funzioni aziendali: "Il vantaggio deriva dalla eliminazione di ogni possibile duplicazione di informazioni creando un sistema di elaborazione, trasmissione e utilizzazione dei dati molto celere"¹⁸⁴.

Altre tecnologie di ausilio alla progettazione del prodotto sono il Computer Aided Design (CAD), che è una tecnica che riguarda in special modo la rappresentazione e la valutazione delle modifiche da apportare al progetto, il Computer Aided Engineering (CAE), che consente un continuo controllo della produzione e, infine, il Concurrent Engineering (CE), che indica come sviluppare in modo veloce e integrato un nuovo prodotto.

184 Giudici E., Le nuove prospettive per l'efficienza e per l'efficacia nelle imprese, Giappichelli, Torino, 1992, pag. 158.

Appare evidente che “l’affermarsi di queste nuove tecnologie sta imprimendo una svolta radicale alla cosiddetta automazione d’ufficio, orientandola verso uno sforzo d’integrazione tra figure professionali e attività diverse. (...). Sotto questo profilo un’organizzazione formale non viene più vista come un complesso di attività routinarie, che si mantengono stabili nel tempo e possono essere automatizzate, ma come una rete d’aiuto che, attraverso la comunicazione che intrecciano i suoi membri, ciascuno con il proprio grado di esperienza e responsabilità, mette ogni singolo partecipante all’impresa in condizione di far fronte ai breakdown che può incontrare nel compimento dell’azione che è chiamato a svolgere”¹⁸⁵.

La competenza professionale a tutti i livelli è sicuramente un altro degli ingredienti chiave per la riduzione del *time to market*. Le imprese capaci di rispondere velocemente alle richieste del mercato sono quelle in cui tutte le persone che vi operano (non solo il top management) danno importanza allo sviluppo delle competenze.

Una situazione di questo tipo potrà verificarsi solo in quelle imprese che, superato il modello tradizionale, garantiranno il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutti i soggetti impegnati direttamente e indirettamente nell’attività dell’impresa. Solo così, infatti, ogni soggetto umano conoscerà il modo in cui le sue azioni sono collegate al resto del sistema, come il lavoro deve essere organizzato e come il tempo deve essere opportunamente utilizzato.

Il ruolo fondamentale sarà comunque quello svolto dal manager nel momento in cui dovrà individuare le funzioni da svolgere. Una valida modalità d’intervento potrebbe essere costituita dal Management by objectives¹⁸⁶ che, da un lato, consente la formulazione del “sistema di obiettivi, crea i presupposti per il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei vari soggetti che concorrono al conseguimento delle finalità dell’impresa e, nel contempo, valorizza le loro attitudini, a partire dalla loro capacità di posizionarsi nella prospettiva del problem solving”¹⁸⁷.

La riduzione del *time to market* presuppone anche l’utilizzazione di meccanismi di carriera e di incentivazione, differenziati rispetto ad altre attività aziendali. Per quanto concerne le politiche di carriera, in conformità alle considerazioni fatte in precedenza, è necessario formare profili professionali con esperienza sull’intero ciclo di sviluppo del prodotto (in modo da favorire l’interazione e la comunicazione tra i vari operatori) consapevoli del fatto che solo attraverso un’adeguata cooperazione si possono migliorare le performance globali dell’impresa¹⁸⁸. I meccanismi d’incentivazione devono essere basati sugli obiettivi conseguiti da ogni soggetto operante nell’organizzazione, tenendo conto della funzione che egli ricopre nell’ambito dell’impresa, della durata temporale delle sue prestazioni e dell’impatto del suo operare sulla gestione.

185 Tagliagambe S., Usai G., L’impresa tra ipotesi, miti e realtà, op. cit., pag. 202.

186 Odiome G. S. ha formulato la seguente definizione di MBO : “processo mediante il quale i manager, superiori e subalterni di un’impresa, individuano assieme gli obiettivi comuni, definiscono i principali settori di responsabilità di ciascun individuo, in termini di risultato che da lui ci si aspetta e usano queste misure come direttrici per gestire le attività e le risorse da loro dipendenti e valutare il contributo di ciascuno dei suoi membri”. Odiome G. S., Management by Objectives. A System of Managerial Leadership, Pitman, New York, 1965.

187 Cfr. Tagliagambe S., Usai G., L’impresa tra ipotesi, miti e realtà, op. cit., pag. 212.

188 Cfr. Fontana F., Aspetti organizzativi della competitività sul tempo, in Atti del convegno, Il tempo come fattore competitivo nell’approccio al mercato, op. cit..

3.2.2. La riduzione del lead time

La riduzione del *time to market* costituisce solo uno degli elementi interni su cui è necessario agire per ottenere un vantaggio competitivo basato sul tempo. Quest'ultimo, infatti, assume rilevanza competitiva anche in rapporto alla durata del ciclo operativo di un prodotto, cioè in base alla quantità di tempo (*lead time*) necessaria all'impresa per passare dall'ordine del cliente alla consegna del prodotto richiesto.

La durata del ciclo operativo viene di norma calcolata attribuendo inizialmente ad ogni singola fase del processo (progettazione, produzione, vendita, consegna) il proprio tempo di realizzazione, per passare poi alla determinazione della durata complessiva attraverso la semplice somma dei tempi impiegati per le singole fasi. Tale ultima modalità di calcolo ha il vantaggio di favorire l'eliminazione degli sprechi poiché consente l'individuazione delle attività che non producono valore o comunque che utilizzano una quantità di tempo superiore a quella effettivamente necessaria¹⁸⁹. Questo risultato può essere ottenuto soprattutto perché la procedura seguita consente di stabilire una relazione tra la quantità di tempo complessivo impiegata per realizzare ogni singola fase del processo produttivo e la porzione di tempo durante la quale è stato effettivamente "aggiunto valore" al prodotto.

La rilevanza competitiva del tempo nel ciclo operativo può quindi essere analizzata scomponendo il ciclo operativo nelle sue componenti fondamentali: il *lead time* del trattamento dell'ordine; il tempo di programmazione della produzione; il *lead time* dell'approvvigionamento di materie prime e componenti; il *lead time* di produzione, il tempo di ciclo della logistica in uscita e, infine, il tempo di risposta alle richieste di assistenza post-vendita. In questo ambito si ritiene opportuno considerare attentamente solo alcune delle componenti citate, in quanto molte di esse considerazioni generali fatte per il *time to market* sono nel complesso valide anche per la durata del ciclo operativo.

La rilevanza competitiva del tempo nel ciclo operativo si manifesta, prima di tutto, nella rapidità con cui vengono evasi gli ordini rispetto alla concorrenza. La celerità nelle consegne può infatti costituire un elemento di differenziazione nel momento in cui il consumatore finale attribuisce valore al fatto di poter soddisfare più rapidamente le proprie esigenze. Nello stesso tempo la capacità di consegnare i prodotti in tempi veloci fa sicuramente aumentare le vendite e quindi il fatturato delle imprese dotate di tale celerità, che verranno senz'altro preferite a quelle concorrenti.

Alla velocità di consegna sono molto interessati anche gli intermediari commerciali e in particolare i dettaglianti. Per essi il valore connesso alla rapida evasione degli ordini si esprime nella possibilità di contenere il livello delle scorte del prodotto, nonché nella possibilità di ridurre i rischi connessi a previsioni di acquisto troppo anticipate rispetto all'atto di vendita e di semplificare le procedure di riordino¹⁹⁰.

Le tecnologie informatiche sono di notevole ausilio per la riduzione del tempo nel ciclo operativo. In particolar modo, per quanto concerne la riduzione dei tempi per l'evasione degli ordini un notevole contributo è fornito dai sistemi di produzione *just in time* (JIT), di cui si è detto nel punto 3.1.

La compressione della durata del ciclo operativo passa anche attraverso la riduzione del tempo di approvvigionamento delle materie e dei materiali, che può essere realizzata attraverso uno stretto rapporto con i fornitori. Anche la riduzione del *lead time* di assistenza al

189 Cfr. De Toni A., Meneghetti A., Traditional and innovative paths towards time-based competition, op. cit.
190 Filippini R., Per la competizione sul tempo occorre un progetto globale, in L'impresa, n. 6, 1991, pag. 41.

cliente ha una rilevante valenza competitiva, che si ripercuote positivamente sia sui differenziali di prezzo rispetto alla concorrenza, sia sulla crescita della quota di mercato¹⁹¹.

La focalizzazione sul tempo del ciclo operativo comporta, come appare evidente, rilevanti cambiamenti sia nelle modalità operative, sia nell'articolazione della struttura organizzativa. Le imprese caratterizzate da tale orientamento utilizzano una struttura organizzativa che favorisce la separazione della sequenza principale delle funzioni da quelle di supporto. La prima ha una velocità di esecuzione che non può essere rallentata e che richiede di essere gestita come un unico sistema e valutata su obiettivi legati a parametri esterni. Le funzioni di supporto, invece, intervengono su problematiche eccezionali, richiedono spesso degli specialisti e devono essere gestite in modo gerarchico-funzionale e con tempi di risposta normalmente più lunghi.

L'organizzazione oltre ad essere differenziata è integrata. Soprattutto nell'ambito della produzione le attività operative vengono integrate attraverso l'accostamento fisico e l'automazione. In tal modo viene attenuata l'organizzazione della produzione per centro di lavorazione a favore dell'organizzazione per prodotto, che garantisce l'accrescimento della capacità produttiva¹⁹².

Più in generale, si può affermare che un vantaggio competitivo basato sul tempo può essere ottenuto solo attraverso una trasformazione dell'intero sistema impresa che dovrà essere supportata da un continuo investimento nella gestione dell'informazione e nell'adozione di sistemi organizzativi più fluidi e flessibili.

3.2.3. Il tempo nei processi decisionali

L'interesse degli studiosi per l'associazione tra decisioni strategiche veloci e performance delle imprese è emerso inizialmente con i contributi di Bourgeois L. J. e Eisenhardt K.¹⁹³. A partire dai loro contributi sono stati realizzati vari studi successivi (soprattutto empirici) sulle decisioni strategiche veloci¹⁹⁴.

In un ambiente - quale è quello attuale - caratterizzato dall'accelerazione del mutamento, l'interesse per l'adozione di decisioni strategiche veloci è crescente¹⁹⁵, poiché il tempo disponibile per assumere le decisioni è sempre più contratto: addirittura l'intervallo intercorrente tra il manifestarsi di un problema e il momento in cui tale problema deve essere risolto, tende a scomparire. In particolare, la crescente velocizzazione dei cicli di azione-reazione (cioè dell'intervallo intercorrente tra l'azione competitiva dell'impresa e la successiva "reazione" del mercato), sta modificando le caratteristiche dei processi decisionali e sta conducendo verso una progressiva integrazione del momento decisionale/progettuale e del momento operativo, fino quasi ad una sovrapposizione degli stessi. Tale circostanza spinge sempre più i manager, consapevoli dell'importanza di assumere rapidamente le decisioni, ad

191 Cfr. Filippini R., Per la competizione sul tempo occorre un progetto globale, op. cit.

192 Cfr. Fontana F., Aspetti organizzativi della competitività sul tempo, op. cit.

193 Cfr. Bourgeois L. J., Eisenhardt K., Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, in *Management Science*, vol 34, 1988, pp. 816- 835.

194 Cfr. Ancona D.G., Okhuysen G.A., Perlow L.A., Taking time to integrate temporal research, in *Academy of Management Review*, vol. 26, 2001, pp. 512-529.

195 In un recente contributo è stata evidenziata la forte relazione esistente tra decisioni strategiche veloci, caratteristiche dell'ambiente e performance dell'impresa. In sintesi, è stato evidenziato come le decisioni veloci possono consentire alle imprese, sia in un ambiente caratterizzato da forte dinamicità, sia in una situazione di relativa stazionarietà, di cogliere le opportunità prima che le stesse svaniscano. Cfr. Baum J. R., Wally S., Strategic Decision Speed and Firm Performance, in *Strategic Management Journal*, vol. 24, November 2003, pp. 1107- 1129.

abolire la categoria del futuro ed a sostituirla con il “presente esteso”¹⁹⁶. “Il presente”, come afferma Nowotny, “viene esteso al fine di accrescere il tempo disponibile per decisioni che affiorano con urgenza”. In tale prospettiva, il presente “viene interpretato non più come parte di un percorso in linea retta che conduce ad un futuro aperto al progresso, ma come parte di un movimento ciclico”¹⁹⁷.

La sostituzione del futuro con il presente esteso costringe i soggetti operanti nelle imprese ad anticipare il momento decisionale. Obiettivo, quest'ultimo, che può essere raggiunto più agevolmente facendo ricorso al "time compression" e al "time value"¹⁹⁸.

Il *time compression* si pone, appunto, l'obiettivo di ridurre i tempi di un dato processo (in questo caso del processo decisionale), attraverso l'eliminazione delle fasi che non generano uno specifico incremento di valore e/o la razionalizzazione temporale delle varie fasi di cui si compone lo stesso processo.

Il concetto di *time value* tende invece ad enfatizzare la valorizzazione dell'uso del tempo all'interno di un processo in cui si già fatto ricorso alla time compression. "In particolare, la valorizzazione dell'uso del fattore tempo può esprimersi relativamente a: selezione, analisi e interpretazione di informazioni critiche; scelta del tipo di intervento e individuazione delle fasi critiche dell'intervento selezionato; scelta del corretto tempo di intervento"¹⁹⁹.

L'utilizzazione combinata del *time compression* e del *time value* nei processi decisionali, riducono notevolmente l'intervallo che intercorre fra la disponibilità dell'informazione e la rilevazione della stessa, consentendo così all'impresa una "correzione continua" delle proprie politiche competitive (situazione peraltro imposta dalla suddetta velocizzazione dei cicli d'azione-reazione). Tale circostanza ha un'immediata conseguenza sui processi decisionali: mentre in passato la possibilità del top management di rinviare al futuro la ricerca delle soluzioni per problemi in atto, lo portava a far uso del processo decisionale logico e strutturato, oggi la necessità di assumere le decisioni ancora prima che accadano gli eventi induce i managers a fare crescente ricorso al processo decisionale di tipo intuitivo. Tale modalità decisionale si basa sull'esperienza, quindi permette ai top management di assumere tempestivamente le decisioni sfruttando la strutturazione che delle stesse è stata fatta in passato e aggiungendovi del nuovo.

A tal proposito, è stato di recente scritto che “la differenza sostanziale tra i due tipi di processo decisionale logico e strutturato e intuitivo, risiede soprattutto nel tempo in cui l'analisi delle circostanze si realizza: nel caso del processo logico e strutturato ciò avviene dopo che si decide di decidere, mentre nel caso del processo decisionale intuitivo ciò avviene prima che sorga il bisogno di decidere”²⁰⁰.

La necessità di una riorganizzazione temporale da parte dei membri dell'impresa ha reso necessaria una crescente introduzione delle tecnologie informatiche nell'ambito dei processi decisionali.

Nella prima fase della diffusione di tali tecnologie, esse erano utilizzate prevalentemente per automatizzare attività routinarie.

196 Nowotny H., Eigenzeit Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls, op. cit., pag. 60.

197 Nowotny H., Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls, op. cit., pag. 59.

198 Brondoni S. M., Giulivi A., Competizione "Time-Based" e nuova progettualità della comunicazione aziendale, in Atti del Convegno, Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato, op. cit., pag. 61.

199 Brondoni S. M., Giulivi A., Competizione "Time-Based" e nuova progettualità della comunicazione aziendale, Atti del Convegno, Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato, op. cit., pag. 64.

200 Usai G., L'efficienza nelle organizzazioni, op. cit., pag. 139.

In un secondo momento, sono stati creati supporti informativi in grado di produrre informazioni sull'andamento delle attività gestionali d'impresa e per facilitare le attività di controllo direzionale. L'insieme di queste procedure automatizzate ha preso il nome di Management Information System (MIS).

Successivamente sono stati sviluppati dei sistemi di supporto per le decisioni non strutturate e non routinarie che sono stati denominati Decision Support System (DSS). "Questi supporti si possono definire come un sistema coerente che sfrutta la tecnologia dei computer (hardware e software) per applicare i principi della Management Science in modo da aiutare i managers a prendere le loro decisioni, soprattutto nell'ambito dei processi decisionali non predefiniti e non strutturati"²⁰¹.

Infine, dai primi anni Ottanta è emerso nell'ambito delle discipline informatiche un nuovo campo di ricerche il cosiddetto Computer Supported Cooperative Work (CSCW) o lavoro cooperativo supportato dal calcolatore²⁰². Esso studia i processi di lavoro in cui sono coinvolte più persone che cooperano nella realizzazione di un compito comune, e sul supporto che gli strumenti informatici possono dar loro.

La particolarità di tale tecnologia risiede nel fatto che per poter essere utilizzata in modo soddisfacente deve potersi avvalere di soggetti umani, da un lato, culturalmente adeguati, dotati cioè di una scolarità superiore e di una vissuta esperienza di lavoro e, dall'altro lato, in grado di relazionarsi con gli altri per condividere le competenze e le esperienze.

In altri termini, i sistemi CSCW non sostituiscono le qualità umane, ma anzi richiamano la crescente rilevanza delle competenze umane nei processi decisionali (anche supportati dalle più moderne tecnologie informatiche), tra cui l'intuito ha un ruolo prioritario.

La crescente rivalutazione del processo decisionale intuitivo, facendo maturare nel top management la consapevolezza che le attuali possibilità di un'impresa di gestire efficacemente il presente dipendono in larga misura, dalle decisioni adottate in passato e che, a sua volta, le decisioni di seguire una direzione piuttosto che un'altra, incideranno inevitabilmente sulle possibilità future²⁰³, richiedono al vertice dell'impresa una ridefinizione del modo di concepire le strategie d'impresa.

Mentre fino a poco tempo fa le imprese riuscivano a gestire e a cambiare²⁰⁴ la loro organizzazione basandosi su una singola strategia, oggi una singola strategia che comprenda il breve e il medio termine non è più sufficiente.

Già nel corso degli anni '70, alcuni studi²⁰⁵ hanno messo in risalto come lo sviluppo delle strategie nelle grandi organizzazioni segua simultaneamente due percorsi: uno intenzionale, scaturito dalle scelte della direzione, e uno emergente, non previsto e non necessariamente condizionato dall'alta direzione²⁰⁶. A tal proposito, Henry Mintzberg scrive:

201 Camussone P. F., *Informatica aziendale*, EGEA, Milano, 1990, pp. 66-67.

202 Cfr. Flores F., *Management and Communication in the Office of the Future*, Hermetnet, San Francisco, 1982.

203 "Nel presente c'è il passato e nell'oggi è nascosto il futuro", vecchio proverbio citato da Abell D. F., *Managing With Dual Strategies. Mastering the Present, Preempting the Future*, The Free Press, New York, 1993 (trad. it: *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole 24 ore, Pirola S.p.A., Milano, 1994, pag. 5).

204 "Gestire un'azienda di successo significa avere una chiara strategia per quanto riguarda la definizione dei mercati ai quali si punta e dedicare una grande attenzione ai fattori fondamentali ai fini del successo; cambiare un'azienda in previsione del futuro significa avere una chiara visione di quello che sarà il domani e una strategia relativa al modo di prepararsi per affrontarlo". Abell D. F., *Managing With Dual Strategies. Mastering the Present, Preempting the Future*, op. cit., pag. 3.

205 Cfr. Hedley B. D., *Strategy and the "Business Portfolio*, in *Long Range Planning*, 10, n. 1.

206 Cfr. Decastri M., *Visione strategica e innovazione organizzativa*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 168, Luglio/Agosto, 1998.

"La costruzione delle strategie cammina su due piedi uno deliberato ed uno emergente. Perché una costruzione puramente deliberata preclude l'apprendimento, e così una costruzione puramente emergente preclude il controllo"²⁰⁷.

L'ammissione da parte di alcuni studiosi dell'impossibilità per l'impresa di definire un'unica strategia che abbracci il presente e il futuro, ha portato diversi studiosi ad introdurre, accanto ai concetti di strategia e di missione, il concetto di *vision*.

Coloro che nel corso del tempo si sono interessati al concetto di *vision*²⁰⁸ hanno attribuito a tale termine definizioni differenti. Le varie interpretazioni sono comunque tutte accomunate da un'idea di fondo: la *vision* fa riferimento ad uno stato futuro desiderabile per l'impresa e realisticamente raggiungibile, attraverso l'attuazione di scelte strategiche già individuabili nel presente, ma non ancora chiaramente definite.

La missione può essere, invece, definita come la "ragione d'essere" dell'organizzazione²⁰⁹. Perché essa possa essere realmente efficace è necessario, come è stato opportunamente messo in evidenza, "che si creino adeguate condizioni: innanzitutto che il top management trovi sufficiente capacità di astrazione per guardare, simultaneamente al mercato e all'interno dell'azienda e non separatamente (come normalmente succede); inoltre che la scelta della missione sia "vissuta", internalizzata in tutti i dirigenti dell'azienda; infine che essa venga resa chiara, esplicita per tutti i collaboratori"²¹⁰.

Le precisazioni fatte in tema di missione aiutano a cogliere le principali differenze con la *vision*, concernenti essenzialmente due aspetti: "il tempo e il rapporto con la realtà. Mentre la *mission* è eterna, la *vision* è definita rispetto ad un arco di tempo definito; la *mission* identifica il ruolo dell'impresa, la *vision* è un sogno che ha per tema lo svolgimento della *mission* nel futuro"²¹¹.

La strategia, infine, non è altro che la realizzazione della missione, ed è definibile come il posizionamento dell'impresa nell'ambiente e nel mercato.²¹²

3.2.4. Il valore del delivery time

Il successo di un'impresa è determinato dal modo in cui essa riesce a soddisfare le aspettative dei suoi clienti in termini di qualità, di costo e di servizio.

Le attese dei clienti, rispetto alla qualità, sono molteplici: vanno dalla funzionalità all'estetica, dalla sicurezza alla manutenibilità, dall'affidabilità alla compatibilità con l'ambiente.

Per quanto concerne il costo, invece, il consumatore si riterrà soddisfatto se per entrare in possesso del prodotto e per utilizzarlo non dovrà sostenere un costo da lui ritenuto troppo elevato.

207 Cfr. Mintzberg H., *Crafting Strategy*, in *Harvard Business Review*, luglio-agosto, 1987.

208 Tra gli autori che si sono occupati di *vision* Cfr. Abell D. F., *Managing With Dual Strategies. Mastering the Present, Preempting the Future*, op. cit., Schoemaker P.J.H., *How to Link Strategic Vision to Core Capabilities*, in *Sloan Management Review*, autunno, 1992, Collins J. C., Poras J. I., *Building Your Company's Vision*, in *Harvard Business Review*, settembre-ottobre, 1996.

209 La missione dell'impresa, per esempio, è la produzione di beni e servizi per il mercato. Cfr. Usai G., *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.. In tema di missione Cfr. Carrus P.P., *Le nuove condizioni di realizzazione della missione dell'impresa: strategia, risorse e sistema relazionale*, CEDAM, Padova, 2000, Coda V., *I valori imprenditoriali*, in Airoidi G., Brunetti, Coda V., *Lezioni di Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.

210 Panati G., Golinelli G. M., *Tecnica Economica industriale e commerciale. Imprese, strategie e management*, N.I.S., Roma, pag. 811.

211 Decastri M., *Visione strategica e innovazione organizzativa*, op. cit., pag. 19.

212 Cfr. Usai G., *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

Infine, con riferimento al servizio la variabile di riferimento del cliente è il tempo. "Le esigenze di servizio dei clienti, oltre che in supporti specifici, si possono, infatti, esprimere in termini di:

- tempi di consegna brevi che consentono di minimizzare i rischi associati alla imprevedibilità delle necessità;
- puntualità delle consegne che consente al cliente di programmare in modo ottimale le sue attività;
- tempi di sviluppo di nuovi prodotti brevi che consentono di fornire le soluzioni più adeguate e innovative seguendo puntualmente l'evoluzione delle esigenze"²¹³.

La "*delivery time*" (vale a dire l'attenzione prestata dalle imprese alla velocità di risposta) fa proprio riferimento alle aspettative del cliente in termini di tempi di consegna, puntualità e tempi di sviluppo di nuovi prodotti. Esso rappresenta, infatti, l'intervallo di tempo che intercorre fra il momento in cui un cliente ordina un prodotto o un servizio e il momento in cui vuole che il prodotto/servizio gli venga consegnato.

In altri termini, mentre quando si parla di ciclo operativo si fa riferimento al tempo effettivamente necessario ad una determinata unità organizzativa per realizzare e poi consegnare un determinato prodotto/servizio, la *delivery time* fa riferimento alle aspettative del cliente in termini di rapidità di risposta dell'impresa, quindi è un dato fissato dal mercato e difficilmente modificabile dalla produzione. Questo significa che le *value delivery system* veramente capaci di rispondere ai bisogni dei clienti devono essere flessibili tanto nelle vendite, nell'inserimento degli ordini, nell'approvvigionamento e nei sistemi di distribuzione, quanto negli stessi stabilimenti. In quanto, come osservato da Blackburn, "per il cliente, il tempo risparmiato nella produzione non è né più né meno importante del tempo risparmiato nella distribuzione e nell'assistenza. I consumatori vogliono il prodotto non appena emerge il bisogno: vogliono essere soddisfatti subito. Se il tempo risparmiato con un ciclo di produzione breve è perso in seguito nel processo necessario per la consegna, il cliente non ha modo di apprezzarlo – specialmente se al momento della consegna il prodotto è ormai superato"²¹⁴.

Le imprese che riescono meglio di altre ad offrire un servizio che tiene conto di tale esigenza hanno (rispetto alle imprese orientate solo alla riduzione del costo) un vantaggio competitivo determinato essenzialmente, da un lato, dal maggiore grado di fidelizzazione del cliente verso le imprese che sono in grado di rispondere puntualmente ai loro bisogni, dall'altro lato, dalla disponibilità degli stessi clienti a pagare più del prezzo normale un prodotto disponibile nell'esatto momento in cui ne hanno bisogno.

Ridurre i tempi del "*value delivery system*" non è in ogni modo sufficiente per soddisfare le attese del cliente. Le imprese che decidono di essere "*time-based competitors*" devono anche saper riconoscere i diversi gradi di sensibilità dei clienti alla capacità di risposta. In tale prospettiva, oggi sono sempre un numero crescente le imprese che non si limitano ad offrire un servizio veloce, ma che pongono alla base della loro strategia l'offerta di un uniforme e garantito tempo di consegna (*a uniform delivery time guarantees*). Per esempio, Black Angus Restaurants garantisce di servire il cliente entro dieci minuti, se il pranzo non viene servito entro il tempo garantito offre un pasto gratuito; Wells Fargo Bank

213 Bianchi F., Koudate A., Shimizu T., Dall'idea al cliente. Come sviluppare nuovi prodotti in minor tempo con le tecniche dell'High Speed Management, Il Sole 24 ore, 1996, pag. 21.

214 Blackburn J.D., Time-Based Competition. The Next Battle Ground in American Manufacturing, Richard D. Irwin, 1991 (tit. orig.: Il fattore tempo, in Competere sul tempo. La rapidità di risposta al mercato come fattore strategico per le imprese, Etaslibri, Milano, 1993, pag. 24).

promette di non far attendere il cliente in fila per più di cinque minuti, ad ogni cliente che aspetta in coda per più di cinque minuti regala cinque dollari²¹⁵.

La crescente attenzione prestata dalle imprese “*real time*” verso le aspettative dei propri clienti, sta portando anche ad una revisione dei ruoli tradizionali del produttore e del consumatore. Mentre in passato l’impresa decideva le modalità di distribuzione dei propri prodotti e servizi senza preoccuparsi troppo delle esigenze dei clienti, oggi è più portata ad ascoltare e a soddisfare – quando è possibile – le richieste dei consumatori, instaurando con gli stessi un dialogo sempre più stretto²¹⁶.

A tal proposito, è stato osservato che, “I nuovi consumatori non sono mai consumatori soddisfatti. I manager che desiderano servirli devono cercare di eliminare i vincoli che tempo e spazio impongono al servizio. Devono ampliare l’ampiezza di banda tecnologica con sistemi di dialogo interattivi per instaurare un dialogo sempre più stretto con questi consumatori. I manager devono ricorrere a ogni mezzo per realizzare il proprio obiettivo: creare capacità di autosoddisfazione nei servizi e nei prodotti e dare ai consumatori un accesso illimitato, sempre e ovunque”²¹⁷.

La tendenza crescente di porre il cliente al centro degli interessi dell’impresa è stata notevolmente accentuata anche dallo sviluppo della *net economy*. Mentre nell’ultimo decennio, le ragioni che spingevano le imprese a ricercare la migliore soluzione per la soddisfazione dei problemi dei consumatori erano dovute, essenzialmente, all’accrescimento del clima competitivo, attualmente, nell’economia digitale, rispondere alle aspettative dei clienti in tempo reale è diventato un imperativo imprescindibile. Il cliente, infatti, può connettersi all’impresa, per dialogare, chiedere assistenza, formulare ordini, in qualsiasi momento. Tale circostanza obbliga le singole unità organizzative ad adeguarsi strategicamente al cambiamento poiché, come è stato opportunamente notato, “Le imprese che non sapranno riconfigurare il loro business model in una prospettiva *customer responsive*, rischieranno di ridurre la loro capacità pro-attiva di generare e trasferire valore alla clientela”²¹⁸.

3.3. La strategia “time-based”

L’espressione competizione time-based (TBC) è stata elaborata da George Stalk e dai suoi colleghi del Boston Consulting Group, che la considerano - come ricordato da Blackburn nel suo libro *Competere con il tempo* - “l’estensione dei principi del just in time a ogni aspetto del ciclo di produzione del valore²¹⁹”. Secondo tali autori, il Just in time e la competizione time-based hanno obiettivi identici: eliminare tutti gli sprechi di tempo nella produzione di un prodotto e nell’erogazione di un servizio. In particolare, “il Just-In-Time è caratterizzato da fasi di produzione piccole, cambiamenti rapidi e scorte basse –fattori che contribuiscono tutti ad aumentare la velocità del ciclo del prodotto. Un’applicazione corretta di questi principi massimizza la percentuale di tempo in cui si crea valore aggiunto per il prodotto stesso.

215 Cfr. So Kut C., Song J.S., Price, Delivery Time Guarantees and Capacity Selection, in *European Journal of Operational Research*, 111, 1998, pp. 28-49.

216 “Il cliente, in altre parole, entra nell’impresa e ne definisce l’offerta, diventa l’artefice della soluzione dei problemi, o meglio è parte attiva di tale soluzione poiché guida il management aziendale, ma pure gli altri soggetti dell’impresa, nella ricerca delle soluzioni più idonee ai propri problemi”. Melis G., *L’impresa minore nei moderni canali di distribuzione*, Franco Angeli, Milano, 2000, pag. 122.

217 McKenna R., *Real Time*, op. cit., pag. 56.

218 Valdani E., *L’impresa pro-attiva*, op. cit., pag. XIII.

219 Blackburn J.D., *Time-Based Competition*, op. cit., pag. 27.

Queste qualità caratterizzano anche la competizione time-based, fondata sull'eliminazione dei tempi morti dove questi permangono, su processi di lavorazione a piccoli lotti e sulla massimizzazione del tempo che produce valore aggiunto. Tuttavia la competizione *time-based* va al di là del Just in time perché comprende non solo l'attività di produzione ma anche l'intera catena di produzione del valore relativa al prodotto o al servizio.

Focalizzare inizialmente l'attenzione sul Just in time è, comunque, importante perché rappresenta la prima manifestazione di un nuovo tipo di competizione time-based. Per capirne l'importanza, occorre prima di tutto sgombrare il campo da un'idea diffusa, ed errata, secondo cui il Just in time consiste in una riduzione delle giacenze e in spedizioni frequenti da parte dei fornitori. In realtà, esso è molto di più. Il vero punto di forza del Just in time è l'importanza data al tempo: ridurre i tempi, eliminare gli sprechi di tempo, avvicinare ogni fase al cliente in termini di tempo, di distanza, essere più vicini ai loro gusti e dare una risposta più rapida ai cambiamenti del gusto sono i concetti portanti di tale modalità di gestione²²⁰.

L'adozione del Just in Time, all'interno di un'impresa, non è chiaramente sufficiente a trasformare un'impresa tradizionale in un'impresa time-based.

"I time-based competitors", infatti, non si limitano a far propri i principi alla base del JIT ma gestiscono le loro organizzazioni in modo innovativo, dando particolare importanza alla flessibilità e alla capacità di risposta. In altri termini, essi pongono al centro delle loro scelte strategiche i clienti e la concorrenza²²¹.

Con riferimento ai clienti, i dirigenti delle imprese "time-based" pongono in essere tre azioni principali (tese, principalmente, ad acquisire la capacità di spendita del consumatore particolarmente attento al valore del tempo):

- si preoccupano di stabilire quanto tempo è necessario per soddisfare le aspettative dei clienti, senza trascurare le altre fondamentali attività delle loro imprese;
- utilizzano la capacità di risposta rapida per stabilire un rapporto di dipendenza tra i clienti e l'impresa;
- indirizzano tutte le azioni strategiche verso i clienti che preferiscono avere un risparmio di tempo piuttosto che di prezzo (che sono anche quelli più remunerativi). Le imprese che fanno questa scelta, per contro, si disinteressano dei clienti disposti a rinunciare al vantaggio temporale, pur di ottenere prezzi inferiori.

Per eludere la concorrenza, invece, le imprese time-based cercano di crescere più rapidamente e in modo più redditizio dei competitori più agguerriti.

In sintesi, si può affermare che, affinché un'impresa diventi un "time-based competitor" il management deve:

- "Rendere il *value delivery system* due o tre volte più flessibile di quello della concorrenza.
- Stabilire il valore attribuito dai propri clienti alla varietà e alla capacità di risposta e concentrarsi sui clienti più sensibili a questi fattori adeguando di conseguenza i prezzi.
- Sorprendere i propri concorrenti con il vantaggio *time based* acquisito"²²².

Comprimere i tempi ha chiaramente notevoli implicazioni strategiche, tanto che è stato notato da Blackburn che: "L'esperienza dimostra che l'impresa che si concentra sul tempo crea una rivoluzione nel suo settore, che sconvolgerà la concorrenza e le consentirà di

220 Cfr. Blackburn J.D., Time-Based Competition, op. cit.

221 Stalk Jr., Hout T. M., Competere contro il tempo, op. cit., pp. 42-44.

222 Stalk Jr., Hout T. M., Competere contro il tempo, op. cit., pag. 44.

dominare i mercati”²²³, in effetti, comprimere i tempi ha notevoli implicazioni strategiche e, in particolare, determina i seguenti cambiamenti:

- la crescita della produttività;
- la possibilità di aumentare i prezzi;
- la diminuzione dei rischi;
- la crescita della quota di mercato.

L'effetto della compressione dei tempi sulla produttività, è spiegato da Stalk e Hout in termini piuttosto tecnici, risulta, quindi, difficile capire esattamente in che modo la riduzione del tempo possa portare ad un aumento produttivo. Gli autori citati, in effetti, si limitano a dare questa spiegazione: "In gran parte degli impianti produttivi il tempo del ciclo è inversamente proporzionale alle rotazioni dei lavori in corso. Aumentando le rotazioni dei lavori in corso diminuiscono i tempi di ciclo. Inoltre, i dati dimostrano che incrementando la rotazione dei lavori in corso aumenta anche la produttività"²²⁴.

Più chiara appare, invece, la ragione che consente alle imprese *time-based* di fare pagare, ai clienti, un prezzo più alto, rispetto a quello delle imprese *cost-based*: poiché il tempo necessario a evadere gli ordini dei clienti viene compresso, i consumatori che attribuiscono valore alla velocità di risposta dell'impresa, saranno disposti a pagare un prezzo elevato per la celerità e la puntualità del servizio. Un altro vantaggio derivante dalla compressione dei tempi è la riduzione del rischio di non riuscire ad evadere la produzione. L'errore di previsione aumenta, infatti, in funzione del suo orizzonte temporale.

Comprimendo i tempi, infine, aumenta anche la quota di mercato. La strategia *time-based*, in effetti, non può essere imitata in breve tempo, questa circostanza, consente all'impresa che adotta tale strategia di conquistare e mantenere quote di mercato nei confronti dei concorrenti che utilizzano strategie tradizionali.

3.3.1. Le principali tipologie di strategie basate sul tempo

Definire le imprese con l'appellativo generico di entità che basano il loro vantaggio competitivo sull'adozione di strategie basate sul tempo non fornisce nessuna indicazione su quali performance relative alla dimensione esterna (frequenza di introduzione di nuovi prodotti o velocità nella risposta) costituiscono il riferimento per basare la propria attività competitiva.

A tal proposito, alcuni autori²²⁵ fanno notare che sarebbe opportuno proporre una classificazione dei comportamenti strategici che sono generalmente assunti dalle imprese che pongono a base della propria strategia le performance relative alla dimensione esterna del tempo.

In particolare, possono essere individuate tre differenti tipologie di strategie da cui prendono il nome le imprese che le adottano:

- la strategia del tempo basata sul prodotto;
- la strategia del tempo basata sui processi;
- la strategia del tempo basata contemporaneamente sul prodotto e sui processi.

Una strategia può essere considerata basata sul prodotto, e quindi l'impresa può essere apprezzata come una *product time-based competitor*, se essa ha l'obiettivo di aumentare o la

223 Blackburn J.D., Time-Based Competition, op. cit., pag. 29.

224 Stalk Jr., Hout T. M., Competere contro il tempo, op. cit., pag. 38.

225 Cfr. De Toni A, Meneghetti A., Traditional and innovative paths toward time-based competition, in International Journal of Production Economics, 66, 2000, pp. 255-268.

frequenza con cui realizza nuovi prodotti da immettere sul mercato o la velocità con cui modifica alcuni prodotti già esistenti. In questo caso l'impresa deve, avvalendosi anche delle tecnologie disponibili, cercare di realizzare un prodotto che sia il più possibile rispondente alle richieste mutevoli dei consumatori.

Un'impresa può essere definita *process time-based competitor* se adotta una strategia basata sul processo, con l'obiettivo di aumentare la velocità delle consegne, attraverso una risposta celere ai clienti. Tale risultato viene perseguito concentrando l'attenzione sulla produzione e sul processo logistico.

Infine, un'impresa può essere denominata *product and process time-based competitor* se ha l'obiettivo di perseguire il proprio vantaggio competitivo basando le proprie strategie su entrambe le performance della dimensione esterna.

Tale ultima forma di strategia considerata, che in altri contributi viene indicata come strategia d'anticipo²²⁶, è ben sintetizzata in un'affermazione di M. Porter che scrive: "Si migliora il successo competitivo muovendosi anticipatamente nella generazione di ogni prodotto o processo, assumendo che il movimento avvenga lungo un sentiero che riflette la tecnologia che evolve ed i bisogni dell'acquirente, e che i primi entranti migliorino successivamente le loro posizioni piuttosto che adagiarsi. (...)"²²⁷.

Naturalmente, l'adozione di tali strategie ha caratteristiche ed effetti differenti nelle diverse tipologie d'impresa, in particolare, le strategie d'anticipo hanno, solitamente, successo nei settori che, nel loro ciclo di vita, stanno attraversando la fase di sviluppo, mentre, il vantaggio competitivo di mosse strategiche anticipate tende ad avere una durata limitata, nei settori che attraversano una fase di ristagno²²⁸.

Fatte queste premesse, è opportuno rilevare che, l'impresa, prima di adottare una strategia d'anticipo deve verificare che la strategia scelta possieda alcuni requisiti di efficacia indispensabili per l'acquisizione di rilevanti vantaggi competitivi, sintetizzabili nelle seguenti proposizioni:

- a) deve rendere concretamente realizzabile l'occupazione rapida di posizioni di vantaggio, il più estese possibili lungo la catena tecnico-economica del business;
- b) deve risultare difficile, per gran parte dei concorrenti, una volta realizzate le mosse strategiche, rimuovere le posizioni occupate dall'impresa focale;
- c) devono esistere nel settore le condizioni che determinano tempi relativamente lunghi di risposta dei concorrenti;
- d) deve risultare economicamente reversibile"²²⁹.

La definizione di una strategia d'anticipo risulta, quindi, particolarmente sensibile (così come tutte le strategie) alle modificazioni dell'ambiente e del mercato, questo significa che la stessa dovrà essere modificata in presenza di significativi cambiamenti nelle variabili ambientali e nei fattori competitivi. Ciò è reso possibile da un'adeguata strutturazione della funzione di "*controllo strategico*"²³⁰, che porta ogni impresa a muoversi all'interno di cinque aree decisionali, che possono sinteticamente elencarsi nel modo seguente:

226 Cfr. MacMillan J. C., Preemptive Strategy, in The Journal of Business Strategy, Fall, 1983 (trad. it.: Le strategie d'anticipo, in Problemi di gestione, n. 3-4, Anno XV, 1984).

227 Porter M.E., Toward a Dynamic Theory of Strategy, John Wiley e Son, 1991 (trad. it.: Verso una teoria dinamica della strategia, in Michael Porter, La strategia competitiva. Analisi per le decisioni, Editrice Compositori, II edizione, Bologna, 1997, pp. XXXVII-XXXVIII).

228 Cfr. MacMillan J. C., Preemptive Strategy, op. cit.

229 Fontana F., Aspetti organizzativi della competitività sul tempo, Atti del convegno, op. cit., pag. 136.

230 Fontana F., Aspetti organizzativi della competitività sul tempo, Atti del convegno, op. cit., pag. 136.

- 1) area dell'attenzione, che fa riferimento alla necessità per l'impresa di esercitare con continuità una forte attenzione nei confronti sia del proprio interno che del proprio esterno;
- 2) area della formazione, si tratta della necessità di adeguare le professionalità alla nuova realtà, attraverso il ricorso a norme comportamentali e tecniche appropriate al nuovo contesto;
- 3) area della preparazione, richiama l'esigenza delle imprese, da un lato, di non presentarsi sole nell'agone competitivo, dall'altro lato, "di accertare i propri <<punti di forza>> ed i propri <<punti di debolezza>>, rispetto alla nuova realtà che si forma e, sulla base di tale accertamento", potenziare gli elementi positivi della propria realtà e correggere quelli negativi";
- 4) area della resistenza attiva, fa riferimento alle imprese che non essendo in grado di essere presenti all'esterno del mercato locale e nazionale, "devono ricercare un'adeguata specificità competitiva rispetto alle imprese caratterizzate da internazionalizzazione attiva";
- 5) area della penetrazione attiva, infine, richiama l'esigenza delle imprese di essere presenti in aree in cui in precedenza non operavano²³¹.

La presenza dei requisiti di efficacia (elencati in precedenza) e l'esistenza di un'adeguata funzione di controllo strategico, non sono comunque sufficienti a rendere valida la strategia d'anticipo, se questa non risulta supportata dalla flessibilità strategica. Quest'ultima "si manifesta nella capacità dell'impresa di cambiare in tempo efficace ed in condizioni di economicità gli obiettivi e le scelte strategiche, adattandosi ai rapidi e radicali mutamenti ambientali che possono avere un rilevante impatto di lungo periodo"²³². In altri termini, "un'azienda è tanto più flessibile sotto il profilo strategico quanto più rapidi possono essere gli adattamenti degli obiettivi e della strategia in essere all'evoluzione dell'ambiente esterno e quanto più economici si rivelano i processi di mutamento delle risorse"²³³.

Tale forma di flessibilità dipende quindi da una molteplicità di fattori: l'utilizzazione di adeguati sistemi di monitoraggio ambientale; la capacità di riconoscere rapidamente quale scenario²³⁴ tenderà a concretizzarsi; la varietà dei business, che costituiscono la struttura strategica dell'impresa; le alleanze strategiche e, infine, lo stock di know how tecnologico.

La flessibilità strategica non può, comunque prescindere dalla flessibilità organizzativa ed operativa.

La flessibilità delle strutture organizzative dipende, in particolare, dalle politiche di sviluppo delle professionalità (che devono necessariamente adeguarsi al cambiamento) e dalla cultura diffusa all'interno dell'impresa (che deve basarsi su un insieme di principi di fondo che devono essere diffusi e largamente accettati).

La flessibilità operativa – come indicato in un punto precedente - può essere conseguita facendo crescente ricorso al *time to market*, alla riduzione dei tempi nel ciclo operativo ed al processo decisionale intuitivo.

231 Usai G., L'efficienza nelle organizzazioni, op. cit., pp. 249-253.

232 Fontana F., Aspetti organizzativi della competitività sul tempo, Atti del convegno, op. cit., pag. 138.

233 Sciarelli S., L'impresa flessibile, Cedam, Padova, 1987, pag. 35

234 "Elaborare scenari significa identificare e valutare i cambiamenti in atto nel contesto economico-istituzionale rilevante per l'azienda per avere a disposizione configurazioni realistiche del settore nell'orizzonte temporale preso a riferimento". Decastri M., Visione strategica e innovazione organizzativa, op. cit., pag. 23.

3.3.2. Il conseguimento delle performance basate sul tempo: alcuni approcci alternativi

Gli approcci che possono essere seguiti dalle imprese per il conseguimento di performance basate sul tempo possono essere considerati sostanzialmente due²³⁵: un approccio tradizionale e un approccio innovativo.

Nell'approccio tradizionale la riduzione dei tempi esterni non viene conseguita attraverso l'accelerazione dei processi ma tramite l'impiego di una maggiore quantità di risorse.

Un'impresa può, per esempio, raggiungere un'elevata capacità di introdurre nuovi prodotti in lassi di tempo ridotti, e quindi presentarsi sul mercato come una *product time-based competitor*, destinando alle attività di progettazione del prodotto e di realizzazione dello stesso una quantità di risorse superiore a quella normalmente necessaria per realizzare la produzione. Il risultato che essa riesce a conseguire attraverso tale scelta è uguale, agli occhi del consumatore, a quello che l'impresa avrebbe potuto ottenere riducendo i tempi all'interno dell'intero ciclo produttivo: offrire sul mercato dei nuovi prodotti ad una velocità superiore a quella delle imprese concorrenti.

La scelta dell'impresa di diventare una *time-based competitor* utilizzando un surplus di risorse può essere ritenuta efficace nel breve termine, in quanto tale scelta può essere realizzata esclusivamente attraverso il sostenimento di costi elevati, costi che nel lungo periodo potrebbero risultare insostenibili.

L'approccio innovativo trova la soluzione per superare i limiti dell'approccio tradizionale nella realizzazione di un'impresa strutturalmente più veloce, così che la più alta frequenza nell'introduzione o nella modificazione di nuovi prodotti, così come la crescente velocità dei tempi di consegna, risultino essere direttamente attribuibili alle capacità interne dell'impresa. Tale risultato può essere conseguito solo attraverso la considerazione del tempo come una risorsa economica che, in quanto tale, deve essere usata con attenzione e non deve essere sprecata.

Una metodologia che può essere validamente utilizzata per favorire la riduzione al minimo dei tempi totali per la realizzazione di un nuovo prodotto è la tecnica di programmazione reticolare costituita dal P.E.R.T. (*Program Evaluation Review Technique*)²³⁶. Tale tecnica si presta ad ottimizzare il tempo – e di conseguenza il costo – di realizzazione di progetti complessi in quanto, avendo la possibilità di predisporre in modo integrale un progetto, consente, da un lato, di distribuire razionalmente nel tempo le risorse da impiegare e, dall'altro lato, di minimizzare la durata del progetto stesso.

Per l'applicazione del P.E.R.T. al lancio di un nuovo prodotto è necessario individuare quattro fasi fondamentali.

Prima di tutto vanno individuate le attività elementari ritenute indispensabili per lo svolgimento dell'attività considerata (lancio di un prodotto).

Una volta terminata questa fase è necessario attribuire a ciascuna attività un determinato numero di codice, al fine di favorire, da un lato, la loro individuazione e, dall'altro lato, l'analisi delle interdipendenze logiche che condizionano lo svolgimento delle singole operazioni.

235 Cfr. De Toni A., Meneghetti A., Traditional and innovative paths toward time-based competition, op. cit.

236 Per un approfondimento delle tecniche di programmazione reticolare Cfr. Sciarelli S., Economia e gestione dell'impresa, seconda edizione, Cedam, Padova, 2001, per un'analisi più dettagliata del P.E.R.T. cfr. Golinelli G. M., Il P.E.R.T., una nuova tecnica di programmazione e controllo dei programmi di lavoro, Giuffrè, Milano, 1967.

Successivamente si deve procedere alla stima dei tempi richiesti per lo svolgimento di ciascuna attività e alla costruzione del reticolo e della tabella necessari per determinare la durata dell'intero progetto e per individuare il percorso critico.

L'analisi dei tempi necessari alla realizzazione del percorso critico consentirà di verificare se il processo così come è stato strutturato è conforme al rispetto dell'obiettivo di *time-to-market* che ci si è preposti di raggiungere²³⁷. Terminata questa fase se, in relazione ai valori ottenuti, ci si rende conto che l'obiettivo prestabilito non può essere perseguito, occorre intervenire sul percorso critico, riducendo ulteriormente i tempi di attuazione dell'intero programma.

Le strategie che possono essere utilizzate per ridurre i tempi del percorso critico sono due: destinare maggiori risorse alle attività comprese nel percorso critico – l'ipotesi che in precedenza abbiamo denominato classica - , oppure seguire un percorso innovativo, per esempio, decentrare all'esterno una parte delle attività necessarie per il lancio del prodotto, sempre con l'intento di ridurre il più possibile i tempi complessivi.

237 Per esempio, riuscire a realizzare il prodotto in un tempo non superiore ai due mesi, al fine di evitare l'ingresso di nuovi concorrenti sul mercato.

Conclusioni

L'ipotesi posta a base del presente lavoro, presentare l'evoluzione teorica delle scelte strategiche e operative delle imprese attraverso l'assunzione di un punto di vista progettuale che, partendo dall'interpretazione della storia del pensiero strategico attraverso la "lente" del diverso significato attribuito, nei principali filoni di studio, allo spazio e al tempo, consentisse di ipotizzare un possibile scenario evolutivo della strategia nei prossimi decenni, ha consentito di reinterpretare le scelte strategiche sulla base dei nuovi significati assunti nel contesto attuale dalle variabili spazio-temporali.

In particolare, la considerazione dell'evoluzione del pensiero strategico come parte di un processo evolutivo più ampio, l'adozione dell'approccio per sistemi e l'utilizzazione di una prospettiva evolutiva, hanno consentito di dimostrare l'assenza di significatività delle prospettive unilaterali che hanno permeato molte delle "scuole di pensiero". Si è proposta, pertanto, una loro considerazione congiunta, in quanto si ritiene che nella realtà non sia attuabile un'unica modalità per essere vincenti e per affrontare le singole situazioni contingenti, così come si reputa che non esistano regole generali per ottenere vantaggi competitivi duraturi.

Partendo da tali premesse, la reinterpretazione delle scelte strategiche sulla base dei nuovi significati assunti dalle variabili spazio-temporali ha consentito di evidenziare che gli studi classici in tema di strategia si basavano su una concezione oggettiva di spazio e tempo, in quanto tale impostazione implicava la pre-determinabilità della strategia d'impresa e la considerazione della pianificazione quale strumento adeguato a garantire la predefinitività degli obiettivi e delle azioni. Per contro, si è potuto rilevare che gli studi più recenti adottano una concezione soggettiva: in tali contributi si ammette infatti che, durante il processo di pianificazione, così come durante il processo d'azione gli individui vivono nuove esperienze che sviluppano nei managers la tendenza ad orientarsi verso la realizzazione di decisioni strategiche contingenti e locali, pur partendo dalla pianificazione.

Infine, si è potuto rilevare che, affinché un'esperienza abbia la possibilità di influire sull'insieme di cui è parte – e parallelamente sui comportamenti dei soggetti umani – deve essere in grado di contribuire ad arricchirne o modificarne il bagaglio conoscitivo. E', quindi, la conoscenza che ha una significatività ed un'applicabilità che si propaga oltre il singolo evento e che ha insite le potenzialità per influenzare e orientare i comportamenti futuri.

Bibliografia

- Abell D.F., *Managing with Dual Strategies. Mastering the Present, Preempting the Future*, The Free Press, New York, 1993 (trad. it.: *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole 24 ore, Pirola S.p.A., Milano, 1994).
- Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Allison G., *The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown and Company, Boston, 1971.
- Amit R. e Schoemaker J.H., Strategic Assets and Organizational Rent, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.
- Ancona D.G., Okhuysen G.A., Perlow L.A., Taking Time to Integrate Temporal Research, in *Academy of Management Review*, vol. 26, 2001.
- Anderson, P., Complexity theory and organization science, *Organization Science*; May/Jun 1999; 10, 3. 216- 232.
- Andrew K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, 1971.
- Ansoff I., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965 (trad. it.: *Strategia aziendale*, Milano, Etas, 1968).
- Ashworth G.J., Voogd H., *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, John Wiley & Sons, Chichester, 1995.
- Barney J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in *Journal of Management*, n. 17, 1991.
- Bartezzaghi E., Spina G., Verganti R., Lead-time Models of Business Processes, in *International Journal of Operations and Production Management*, 14, 1994.
- Baum J.R., Wally S., Strategic Decision Speed and Firm Performance, in *Strategic Management Journal*, vol. 24, November, 2003.
- Bayley A., Johnson G., *A Framework for a Managerial Understanding of Strategy Development*, in Volberda H.W., Elfring T. (a cura di), *Rethinking Strategy*, SAGE, London, 2001.
- Bianchi F., Koudate A., Shimizu T., *Dall'idea al cliente. Come sviluppare nuovi prodotti in minor tempo con le tecniche dell'High Speed Management*, Il Sole 24 ore, Milano, 1996.
- Blackburn J.D., *Time-Based Competition. The Next Battle Ground in American Manufacturing*, Richard D. Irwin, 1991, (trad. it.: *Il fattore tempo, in Competere sul tempo. La rapidità di risposta al mercato come fattore strategico per le imprese*, Etaslibri, Milano, 1993).
- Bonazzi G., *Dire fare pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano 1995.
- Bonomi A., *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, in De Rita G., Bonomi A., *Manifesto per lo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.
- Bourgeois L.J., Eisenhardt K., Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: four Cases in the Microcomputer Industry, in *Management Science*, vol 34, 1988.
- Brondoni S.M., Giulivi A., *Competizione "Time-Based" e nuova progettualità della comunicazione aziendale*, Atti del Convegno, *Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato*, Torino, 16 ottobre 1992, in *Sinergie*, quaderno n. 9, Novembre 1993.

- Calcagno M., L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management, in *Economia & Management*, n. 5, 1996.
- Calcagno M., *Vantaggio competitivo*, in Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale, Estratto dall'Enciclopedia dell'Impresa, volume terzo, a cura di Giorgio Brunetti e Erasmo Santesso e volume settimo, a cura di Vittorio Coda, Giorgio Invernizzi e Maurizio Rispoli, UTET, Milano, 1999.
- Camussone P. F., *Informatica aziendale*, EGEA, Milano, 1990.
- Caroli M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Carrus P. P., *Le nuove condizioni di realizzazione della missione dell'impresa: strategia, risorse e sistema relazionale*, Cedam, Padova, 2000.
- Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Caselli L., L'innovazione logistica nelle strategie di impresa, in *Economia e politica industriale*, n. 51, Settembre, 1986.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Boston, 1962 (trad. it.: *Strategia e struttura: storia della grande impresa Americana*, F. Angeli, Milano, 1976).
- Christaller W., *Die Zentralen Orte in Suddeutschland*, Fisher Verlag, Jena, 1933 (trad. it.: *Le località centrali della Germania meridionale*, Angeli, Milano, 1980).
- Christensen C.R., Andrews K.R., Bower J. L., Hamermesh G. Porter M. E., *Business Policy: Text and Cases*, V ed., Irwin, Homewood, 1982.
- Coase R., *The Nature of the Firm*, in *Economica*, n. 4, 1937.
- Coda V., *I valori imprenditoriali*, in Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988.
- Coda V., *Le analisi di bilancio ai fini di valutazione strategica dell'impresa*, in *studi in onore di Ubaldo De Dominicis*, Lint, Trieste, 1991.
- Coda V., Il problema della valutazione della strategia, in *Economia e Management*, 12, 1990.
- Cohen W. M., Levinthal D. A., Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35., 1990.
- Collins J. C, Poras J. I., Building Your Company's Vision, in *Havard Business Review*, Settembre-Ottobre, 1996.
- Collis DJ., Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?, in *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, 1994.
- Coriat B., *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese*, Dedalo, Bari, 1991 (tit. orig.: *Pensée à l'envers*, Christian Bougois E., Paris, 1991).
- Cynthia A. Montgomery, Michael Porter (a cura di), *Strategia. Vantaggio competitivo secondo i "guru" della Havard Business School*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1993.
- De Rita G., Bonomi A., *Manifesto per lo sviluppo locale*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998.
- De Toni A., Meneghetti A., Traditional and Innovative Paths Toward Time-based Competition, in *International Journal of Production Economics*, 66, 2000.
- De Toni A., Filippini R., Forza C., Manufacturing strategies in Global Market: An Operations management model, in *International Journal of Operations and Production Management*, 12, 1992.
- Decastri M., Visione strategica e innovazione organizzativa, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 168, Luglio-Agosto, 1998.

- Demattè C., Bruni M., Mazzola P., Saviolo S. (a cura di), Strategie di internazionalizzazione. Letture e casi, vol. 1, Edizioni Cusl, 1995.
- Demattè C., Le strategie di internazionalizzazione, in Demattè C., Bruni M., Mazzola P., Saviolo S. (a cura di), Strategie di internazionalizzazione. Letture e casi, vol. 1, Edizioni Cusl, 1995.
- Depperu D., Il processo di formazione delle strategie competitive. Un modello per le imprese monobusiness, Egea, Milano, 2001.
- Di Bernardo B., Rullani E., Strategia: concetto complesso o scatola vuota?, in Finanza Marketing Produzione, n. 4, dicembre, 1986.
- Di Bernardo B., Rullani E., Transizione tecnologica e strategie evolutive, CEDAM, Padova, 1985.
- Di Bernardo B., Rullani E., Le teorie evolutive dell'impresa, in Lorenzo Caselli (a cura di), Le parole dell'impresa, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Dierickx I., Cool K., Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management Science, 35(12), 1989, pag. 1504-1511.
- Drucker P.F., The Age of Discontinuity, Harper and Row, New York, 1969.
- Elfring T., Volberda H.W., Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis, in Volberda H.W., Elfring T. (a cura di), Rethinking Strategy, SAGE, London, 2001.
- Eminente G., Pianificazione e gestione strategica dell'impresa, Il Mulino, Bologna, 1986.
- Facciopieri S., Concorrenza dinamica e strategie d'impresa, Cedam, Padova, 1988.
- Ferrara G., Pianificazione strategica, in Lorenzo Caselli (a cura di), Le parole dell'impresa, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Filippini R., Per la competizione sul tempo occorre un progetto globale, in L'impresa, n. 6, 1991.
- Flores F., Management and Communication in the Office of the Future, Hermet, San Francisco, 1982.
- Fontana F., Aspetti organizzativi della competitività sul tempo, Atti del Convegno, Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato, Torino, 16 ottobre 1992, in Sinergie, quaderno n. 9, Novembre 1993.
- Foss N. J., Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments, in Organization Science, n.7, 1996.
- Foss N., The Boundary School, in Rethinking Strategy, in Volberda H.W., Elfring T. (a cura di), Rethinking Strategy, SAGE, London, 2001.
- Francione F., La variabile tempo nella gestione aziendale, Atti del Convegno, Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato, Torino, 16 ottobre 1992, in Sinergie, quaderno n. 9, Novembre, 1993.
- Freeman J., Hannan M., The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, vol. 85, n. 5, 1977.
- Fredrickson J. (a cura di), Perspectives of Strategic Management, Harper Business, 1990.
- Ghemawatt P., Commitment: The Dynamic of Strategy, New York, Free Press, 1991.
- Giudici E., Le nuove prospettive per l'efficienza e per l'efficacia nelle imprese, Giappichelli, Torino, 1992.
- Golinelli G. M., Il P.E.R.T., una nuova tecnica di programmazione e controllo dei programmi di lavoro, Giuffrè, Milano, 1967.
- Golinelli G. M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, Volume I, CEDAM, Padova, 2000.

- Grant R. M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, Blackwell, 1991, (trad. it.: *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1994).
- Grant R. M., *Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, in *Organization Science*, N. 7, 1996.
- Grant R. M., Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment, in *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.
- Guatri L., Vicari S., *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1986.
- Gunnigle P., McGuire D., *Why Ireland? A Qualitative Review of the Factors Influencing the Location of US Multinationals in Ireland with Particular Reference to the Impact of Labour Issues*, in *Economics and Social Review*, vol. 32, 2001.
- Hamel G., Prahalad C. K., *The Core Competences of the Corporation*, in *Havard Business Review*, Maggio-Giugno, 1990.
- Hax A. C., *Alla guida del futuro*, Ipsoa, Milano, 1989.
- Hax A. C., Majluf N. S., *The Strategy Concept and Process: a Pragmatic Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991 (trad. it.: *La gestione strategica dell'impresa*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1991).
- Hedley B. D., *Strategy and the "Business Portfolio"*, in *Long Range Planning*, n. 1.
- Henderson B. D., *Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage*, Fellows of Havard College, 1979 (trad. it.: *L'origine della strategia*, in Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter (a cura di), *Strategia. Vantaggio competitivo secondo i "guru" della Havard Business School*, Il Sole 24 ore, Milano, 1993).
- Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-western College Publishing, Cincinnati, OH, 1999.
- Hoffer C. W., Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul (Minnesota), 1978 (trad. it.: *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984).
- Isard W., *Location and Space Economy*, Wiley, New York, 1956.
- Khandwalla P. N., *The Design of Organizations*, Harcourt Brace, New York, 1977.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, in *Organization Science*, n. 5, 1992.
- Kotler M., Heider D. H., Rein L., *Marketing places*, New York, The Free Press, 1993.
- Lamb R. (a cura di), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
- Lipparini A., Lorenzoni G., *Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui meccanismi di «learning by interacting» nelle aree ad alta concentrazione di imprese*, in *Quaderni della ricerca di base. Modelli di sviluppo e regional competition*, n°5, Università Bocconi, Milano 1995.
- Lloyd P. E., Dicken P., *Spazio e localizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1986.
- MacMillan J. C., *Preemptive Strategy*, in *The Journal of Business Strategy*, Fall, 1983 (trad. it.: *Le strategie d'anticipo*, in *Problemi di gestione*, n. 3-4, Anno XV, 1984).
- Marshall A., *Principi di Economia*, UTET, Torino, 1972.
- Mason E. S., *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises*, in *American Economic Review*, vol. 29, March, 1939.
- Maturana H. E. Varela F., *El árbol del conocimiento* (trad. it.: *L'albero della conoscenza. Un nuovo meccanismo per spiegare le radici biologiche della conoscenza umana*, Garzanti, Milano, 1987).

- Mazzola P., *Strategia*, in *Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale*, Estratto dall'Enciclopedia dell'Impresa, volume terzo, a cura di Giorgio Brunetti e Erasmo Santesso e volume settimo, a cura di Vittorio Coda, Giorgio Invernizzi e Maurizio Rispoli, UTET, Milano, 1999.
- McEvely S. K., Chakravarthy B., *The Persistence of Knowledge-based Advantage: an Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge*, in *Strategic Management Journal*, vol. 23, 2002.
- McKenna R., *Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer*, Harvard Business School Press, 1999 (trad. it.: *Real Time. Prepararsi all'era del consumatore mai soddisfatto*, Etas, Milano, 1999).
- Meffert H., *City Marketing: Duty or Free Exercise*, paper presentato al simposio «Standtvisionen und Standtemarketing in der ZunKunft, march, Munique, 1989.
- Melis G., *L'impresa minore nei moderni canali di distribuzione*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Miller D., Friesen P. H., *Organizations: A quantum View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- Miller D., Shamsie J., *The Resource-based View of the Firm in Two Environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965*, in *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1996.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Prentice Hall International, 1994 (trad. it.: *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino, 1996).
- Mintzberg H., *Crafting Strategy*, in *Havard Business Review*, luglio-agosto, 1987.
- Mintzberg H., *Of strategies deliberate and emergent*, in *Strategic Management Journal*, n. 3, 1985.
- Mintzberg H., *Patterns in strategy formation*, in *Management Science*, vol. 24., 1978.
- Mintzberg H., *Strategy formulation: Ten Schools of Thought*, in James Fredickson (a cura di), *Perspectives of Strategic Management*, Harper Business, 1990.
- Montgomery C. A., Porter M. (a cura di), *Strategia. Il vantaggio competitivo secondo i "guru" della Havard Business School*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1993.
- Moro B., *Una politica fiscale regionale per lo sviluppo economico del Mezzogiorno*, 2002.
- Moro B. (a cura di), *Capitale naturale e ambiente*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Nacamulli R. C. D., *Le organizzazioni al principio della fine dei tempi*, in *Pluriverso*, Marzo, 2000.
- Napolitano M. R., *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2000.
- Nelson R. R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1982.
- Nonaka I., *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, in *Organization Science*, n. 5, February, 1994.
- Nonaka L., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Normann R., *Management for Growth*, Wiley, Chichester, 1977 (trad. it., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etaslibri, Milano, 1979).
- Nowotny H., *Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgeföhls*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1989 (trad. it.: *Tempo privato. Origine e struttura del concetto di tempo*, Il Mulino, Bologna, 1993).

- Odiorne G. S., *Management by Objectives. A System of Managerial Leadership*, Pitman, New York, 1965.
- Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 1993 (tit. orig.: *Toyota Production System*, 1978).
- O'Reilly C., *Gestire organizzazioni innovative: lezioni da un gruppo di medie imprese di Silicon Valley*, tratto da *L'innovazione: leva strategica per il successo dell'impresa*, Cedam, Padova, 1990.
- Ouchi W., *Markets, Burocracies and Clans*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 25, marzo, 1980.
- Panati G., Golinelli G. M., *Tecnica Economica industriale e commerciale. Imprese, strategie e management*, N.I.S., Roma, 1991.
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano, 1999.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford, 1959.
- Peteraf M. A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.
- Polanyi M., *Personal Knowledge: Toward a Post-critical Philosophy*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958.
- Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Gloucester, Mass: Peter Smith, 1966.
- Porter M. E., *Clusters and the New Economics of Competition*, in *Havard Business Review*, November-December, 1998.
- Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- Porter M. E., *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980 (trad. it.: *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna, 1983).
- Porter M. E., *Il vantaggio competitivo delle Nazioni*, Milano, Mondadori, 1991, in *Strategia. Il vantaggio competitivo secondo i "guru" della Havard Business School*, Cynthia A. Montgomery, Michael Porter (a cura di), Il Sole 24 Ore, 1993.
- Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990 (trad. it.: *Il vantaggio competitivo delle Nazioni*, Milano, Mondadori, 1991).
- Porter M. E., *Toward a Dynamic Theory of Strategy*, John Wiley e Son, 1991, (trad. it.: *Verso una teoria dinamica della strategia*, in Michael Porter, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, II edizione, Bologna, 1997).
- Prahalad C. K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, in *Havard Business Review*, n. 68, 1990.
- Quinn B. J., *La gestione del cambiamento strategico*, in Hax A. C., *Alla guida del futuro*, Ippsoa, Milano, 1989.
- Rispoli M., *L'analisi dell'ambiente competitivo*, in *Il governo delle imprese. Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, CEDAM, Padova, 1992.
- Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, il Mulino, Bologna, 1998.
- Rispoli M., *Le opzioni strategiche*, in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, il Mulino, Bologna, 1989.
- Rosenberg N., *Le vie della tecnologia*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1987.
- Rullani E., *Dimenticare Christaller*, in *Economia e politica industriale*, n. 107, settembre 2000.

- Rullani E., L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale, Relazione al Convegno di Studi Il Marketing per lo sviluppo locale, Roma, Luiss, 5 marzo, 1999.
- Rullani E., Sistemi locali e produzione di conoscenza, relazione alla Conferenza Ocse, Bologna, 2000.
- Rumelt R. P., Toward a Strategic Theory of the Firm, in Lamb R. (a cura di), Competitive strategic management, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
- Saraceno P., Il governo delle aziende, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1972.
- Schaffle A., Il sistema sociale dell'economia umana, Utet, Torino, 1879.
- Schoemaker P. J. H., How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, in Sloan Management Review, autunno, 1992.
- Schumpeter J. A., Capitalism, Socialism and Democracy, Unwin University Book, London, 1942.
- Schumpeter J. A., The Theory of Economic Development, MA: Harvard University Press, Cambridge, 1934.
- Sciarelli S., Economia e gestione dell'impresa, Seconda edizione, CEDAM, Padova, 2001.
- Sciarelli S., L'impresa flessibile, Cedam, Padova, 1987.
- Selznick P., Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Row, Peterson, Evanstone, 1957.
- Shingo S., Il sistema di produzione giapponese <<Toyota>> dal punto di vista dell'Industrial Engineering, Angeli, Milano, 1991 (tit. orig.: A Study of The Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint, Productivity Press, Cambridge, 1989).
- Siano A., Strategie d'impresa. L'analisi dell'ambiente competitivo di concezione moderna, Cedam, Padova, 1995.
- Sicca L., Alcune considerazioni sul marketing territoriale, in Bellini N. (a cura di), Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Sicca L., La compressione del tempo quale principio innovatore nella gestione aziendale, Atti del Convegno, Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato, Torino, 16 ottobre 1992, in Sinergie, quaderno n. 9, Novembre 1993.
- Simon H. A., Making Management Decision: the Role of Intuition and Emotion, in "Accademy of Management Executive" I, febbraio, 1987.
- Simon H. A., Administrative Behavior, MacMillan, New York, 1947 (trad. it.: Il comportamento amministrativo, Il Mulino, Bologna, 1958).
- Simon H. A., The Science of the Artificial, Mit Press, Cambridge (Mass.), 1981, (trad. it.: Le scienze dell'artificiale, Il Mulino, Bologna, 1988).
- So Kut C., Song J. S., Price B., Delivery Time Guarantees and Capacity Selection, in European Journal of Operational Research, n.111, 1998.
- Stalk Jr. G., Hout T. M., Competing Against Time, The Free Press, A Division of Macmillan, 1990 (trad. it.: Competere contro il tempo. Come le strategie basate sul fattore tempo rendono le aziende vincenti, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1991).
- Stinchcombe A., Bureaucratic and Craft Administration of Production, in Administrative Science Quartely, n. 4, 1965.
- Tagliagambe S., G. Usai, Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico, Giuffrè, Milano, 1999.
- Tagliagambe S., Usai G., L'impresa tra ipotesi, miti e realtà, UTET, Torino, 1994.

- Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas/Kompass, Milano, 1952 (tit. orig: *Scientific Management*, Harper&Brothers, 1947).
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, in *Strategic Management Journal*, n. 18, 1997, pp. 509-533.
- Texier L., *Peut-on- parler de marketing territorial?*, *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, n. 1, 1993.
- Usai G., *L'efficienza nelle organizzazioni*, seconda edizione, Utet, Torino, 2000.
- Usai G., *La crescente rilevanza dei fattori immateriali nelle strategie competitive delle imprese*, in Beniamino Moro (a cura di), *Capitale naturale e ambiente*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Usai G., *Le organizzazioni nella complessità. Lineamenti di Teoria dell'organizzazione*, Cedam, Padova, 2002.
- Vaccà S., *Le differenze socio culturali e istituzionali nello sviluppo delle imprese: il ruolo del capitale immateriale e del capitale umano*, in *Finanza, marketing e produzione*, n°2, 1997.
- Vaccà S., *L'economia d'impresa alla ricerca di un'identità*, in *Economia e Politica industriale*, n. 45.
- Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing per il territorio*, Egea, Milano, 2000.
- Valdani E., *L'impresa pro-attiva. Coevolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, Mc Graw Hill, Milano, 2000.
- Valdani E., *Marketing strategico*, Etas Libri, Milano, 1986.
- Velo D., *La strategia dell'impresa nell'analisi di M. Porter*, in *Economia e strategia dell'impresa. Innovazione e adattamento nella globalizzazione dell'economia*, Seconda edizione, Pirola editore, Milano, 1992.
- Volpato G. (a cura di), *La gestione d'impresa*, seconda edizione, CEDAM, Padova, 2000.
- Von Thunen J. H., *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, Wiegandt, Berlin, 1875.
- Weber A., *Theory of Location of Industries*, trad. ingl. a cura di C. J. Friedrich, Chicago University Press, Chicago, 1929 (tit. orig.: *Ueber den Standort der*, 1909).
- Wernerfelt B., *A Resource-based view of the firm*, in *Strategic Management Journal*, 1984.
- Williamson O. E., *Market and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.
- Williamsons O. E., *Economic Institutions of Capitalism*, New York, NY: Free Press, 1985.
- Winter S. G., *Understanding Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, Special Issue, October, 2003.
- Wood S., *Japanisation and/or Toyotism?*, in *Work, Employment and Society*, n. 4, Dicembre, 1991.

Editors:

Michel Avital, University of Amsterdam
Kevin Crowston, Syracuse University

Advisory Board:

Kalle Lyytinen, Case Western Reserve University
Roger Clarke, Australian National University
Sue Conger, University of Dallas
Marco De Marco, Università Cattolica di Milano
Guy Fitzgerald, Brunel University
Rudy Hirschheim, Louisiana State University
Blake Ives, University of Houston
Sirkka Jarvenpaa, University of Texas at Austin
John King, University of Michigan
Rik Maes, University of Amsterdam
Dan Robey, Georgia State University
Frantz Rowe, University of Nantes
Detmar Straub, Georgia State University
Richard T. Watson, University of Georgia
Ron Weber, Monash University
Kwok Kee Wei, City University of Hong Kong

Sponsors:

Association for Information Systems (AIS)
AIM
itAIS
Addis Ababa University, Ethiopia
American University, USA
Case Western Reserve University, USA
City University of Hong Kong, China
Copenhagen Business School, Denmark
Hanken School of Economics, Finland
Helsinki School of Economics, Finland
Indiana University, USA
Katholieke Universiteit Leuven, Belgium
Lancaster University, UK
Leeds Metropolitan University, UK
National University of Ireland Galway, Ireland
New York University, USA
Pennsylvania State University, USA
Pepperdine University, USA
Syracuse University, USA
University of Amsterdam, Netherlands
University of Dallas, USA
University of Georgia, USA
University of Groningen, Netherlands
University of Limerick, Ireland
University of Oslo, Norway
University of San Francisco, USA
University of Washington, USA
Victoria University of Wellington, New Zealand
Viktoria Institute, Sweden

Editorial Board:

Margunn Aanestad, University of Oslo
Steven Alter, University of San Francisco
Egon Berghout, University of Groningen
Bo-Christer Bjork, Hanken School of Economics
Tony Bryant, Leeds Metropolitan University
Erran Carmel, American University
Kieran Conboy, National U. of Ireland Galway
Jan Damsgaard, Copenhagen Business School
Robert Davison, City University of Hong Kong
Guido Dedene, Katholieke Universiteit Leuven
Alan Dennis, Indiana University
Brian Fitzgerald, University of Limerick
Ole Hanseth, University of Oslo
Ola Henfridsson, Viktoria Institute
Sid Huff, Victoria University of Wellington
Ard Huizing, University of Amsterdam
Lucas Introna, Lancaster University
Panos Ipeirotis, New York University
Robert Mason, University of Washington
John Mooney, Pepperdine University
Steve Sawyer, Pennsylvania State University
Virpi Tuunainen, Helsinki School of Economics
Francesco Virili, Università degli Studi di Cassino

Managing Editor:

Bas Smit, University of Amsterdam

Office:

Sprouts
University of Amsterdam
Roetersstraat 11, Room E 2.74
1018 WB Amsterdam, Netherlands
Email: admin@sprouts.aisnet.org