

Autori

PAOLO BASTIA, Professore Ordinario di Economia aziendale nell'Università di Bologna.

PASQUALE DE LUCA, Ricercatore e Professore Aggregato di Economia aziendale nell'Università di Roma Sapienza.

SALVATORE FERRI, Professore Associato di Economia aziendale nell'Università di Napoli Parthenope.

RAFFAELE FIORENTINO, Ricercatore e Professore Aggregato di Strategia e Politica aziendale nell'Università di Napoli Parthenope.

MICHELE GALEOTTI, Professore Ordinario di Strategie aziendali nell'Università di Roma Sapienza.

STEFANO GARZELLA, Professore Ordinario di Strategie e valutazioni d'azienda nell'Università di Napoli Parthenope.

PAOLA ORLANDINI, Professore Associato di Economia aziendale nell'Università di Milano Bicocca.

ALESSANDRA RIGOLINI, Dottore di ricerca e cultore di Strategia e Politica aziendale nell'Università di Pisa.

GIULIA ROMANO, Ricercatore e Professore Aggregato di Corporate Governance nell'Università di Pisa.

Prefazione

“Il governo strategico dell’azienda”

Gli studi di strategia vengono solitamente inquadrati nell’ambito delle scienze manageriali, in relazione al loro approccio empirico che tende a privilegiare l’organizzazione e la direzione aziendale.

Anche se la loro sistematizzazione è recente – ma a mio giudizio siamo ancora lontani da un assetto definitivo – questi studi sono riconducibili ai comportamenti degli uomini di governo, dei quali riflettono un particolare modo di pensare e di agire.

Possono riguardare, indistintamente, qualsiasi tipo di attività istituzionale, economica e non.

In ambito economico credo che debba essere riconosciuto a Schumpeter il titolo di “padre fondatore” delle strategie, se non altro per lo sviluppo che ha dato al “pensiero strategico”.

Tra gli studiosi di Management le posizioni più avanzate sono quelle di Drucker, Chandler, Andrews, Ansoff, Mintzberg e Porter, che a partire dalla seconda metà degli anni ’50 si sono impegnati a elevare scientificamente il contenuto di questa disciplina.

Nella letteratura aziendale italiana manca, fino agli anni ’80, un riferimento preciso alle strategie nel contesto delle problematiche di governo dell’azienda.

La questione, però, è forse solo terminologica; probabilmente perché il termine “strategia” non era ben visto dagli aziendalisti, in quanto prevalentemente associato alle arti militari e politiche.

Il concetto di strategia deve però, a mio avviso, ritenersi presente nel pensiero dei grandi Maestri dell’Economia aziendale.

Come si fa, infatti, a credere che la nozione zappiana di “istituto economico atto a perdurare”, o quella amaduzziana di “sistema dinamico di forze economiche”, o, soprattutto, quella giannessiana di “equilibrio economico a valere nel tempo”, non abbiano avuto alcun implicito riferimento al ruolo delle strategie nella vita dell’azienda?

Vero è, però, che l’idea di una disciplina unitaria, con contenuti e finalità proprie, ha preso corpo solo a partire dagli anni ’70.

E, infatti, sono passati quasi 40 anni dall’introduzione della strategia nei nostri ordinamenti didattici: lo ricordo perfettamente, perché fui io, allora giovane Preside della Facoltà di Economia e Commercio dell’Università di Pisa, a volerne l’introduzione, nel 1974, tra le materie complementari della mia facoltà.

Un anno prima, nel corso di un viaggio di studio negli USA, avevo avuto modo di visitare l’Università del Colorado e mi ero convinto che l’insegnamento di “*Business*

policy”, presente in tutte le scuole di *Business Administration* americane, non poteva assolutamente mancare negli ordinamenti didattici delle nostre facoltà di economia.

Fu così, che nel mese di giugno del 1974 feci approvare dal Consiglio di Facoltà una modifica di statuto che introduceva, per la prima volta in un’università italiana, l’insegnamento di strategia. Lo proposi sotto le non mentite spoglie di “Politica aziendale” e, naturalmente, ne assunsi la titolarità.

Esattamente un ventennio dopo, nel 1994, anche il Ministero riconobbe l’importanza degli studi di strategia e inserì nel settore scientifico disciplinare P02A – Economia aziendale, l’insegnamento di “Strategia e Politica aziendale”.

Oggi “Strategia e Politica aziendale” è insegnata in quasi tutte le Facoltà di Economia.

Non vi è dubbio, però, che l’interesse per questo fondamentale settore dell’economia aziendale sia stato in Italia, almeno fino agli anni ’70, abbastanza limitato.

Le ragioni di questo limitato (e ritardato) interesse sono molteplici.

Prima di tutto il peso esercitato dalla Ragioneria con le sue tecniche contabili; poi, la difficoltà a ragionare in termini economico-aziendali a tutto tondo; infine la visione dell’azienda completamente proiettata sui “fatti”, sugli “accadimenti”, sulle “operazioni”, e quindi poco sensibile ai “comportamenti soggettivi”, alle “decisioni”, alle “intuizioni manageriali”; inoltre, la scarsa attenzione alle problematiche del Management, e forse anche alcune impostazioni e carenze dottrinali di scuola americana.

Con lo sviluppo delle teorie manageriali si è tuttavia cominciato a dare risalto all’azienda come “fenomeno soggettivo”, coniugando il “sistema delle operazioni”, da sempre al centro degli studi di Ragioneria e di Tecnica Industriale e Commerciale, con il “sistema delle decisioni”, punto di forza degli Studi di Management.

È allora che, attraverso questo riferimento al ruolo del governo, con tutte le sue implicazioni di carattere quali-quantitativo, si è affermata, con forza, la doppia realtà dell’azienda: oggettiva e soggettiva.

È allora che gli studi di strategia hanno cominciato a prendere corpo come settore disciplinare autonomo.

È allora che gli aziendalisti hanno finalmente compreso che il fondamento della vita delle aziende sono le idee, che sovrastano, ispirano, guidano e determinano i fenomeni della gestione; e che i fatti, altro non sono che il prodotto della elaborazione di queste idee.

Da allora la “Strategia e politica aziendale” – o più semplicemente la “Politica aziendale”, come preferisco chiamarla io, partendo dal presupposto che le strategie, in quanto figlie della politica aziendale, sono tante, mentre la politica aziendale, che è espressione unitaria del processo di governo, è una soltanto – ha visto rafforzare il proprio ruolo nell’ambito delle discipline aziendali.

Nell’ultimo decennio sono stati sempre più numerosi gli aziendalisti italiani che, anche sulla scia della dilagante internazionalizzazione dei nostri studi, hanno orientato le loro ricerche verso questo nuovo settore disciplinare.

Il concetto di strategia è un concetto molto semplice, come ho scritto in uno dei miei primi lavori di politica aziendale (*Creatività e gestione strategica dell’azienda,*

1988): è riconducibile a un'azione di governo particolarmente innovativa in grado di modificare radicalmente, e in modo virtuoso, le condizioni operative del sistema, mediante un apporto significativo di economicità "a valere nel tempo".

Ritengo che questa concezione esprima ancora oggi l'intima essenza delle strategie e confermi l'approccio pragmatico che questo settore disciplinare dell'economia aziendale deve avere.

Muovendosi in questa direzione, tutti i maggiori studiosi di Management che si sono occupati di Strategia, hanno, infatti, esaltato il ruolo dell'Alta Direzione come "centro propulsore" dei processi strategici dell'azienda; ed hanno individuato, ora la dinamica delle risorse interne, ora quella delle relazioni esterne, come principali fonti del vantaggio competitivo e dello sviluppo aziendale.

In particolare è stato sottolineato come ogni disegno strategico richieda un proprio modello organizzativo che coniughi l'evoluzione delle condizioni operative interne con quelle del contesto ambientale e che sia in grado di implementare e potenziare le competenze distintive dell'azienda.

Elemento cardine di questo processo sono la "pianificazione strategica" ed il "sistema di politiche di gestione".

Tra i modelli concettuali che sono stati disegnati, la "catena del valore" di Porter è quello che meglio esprime il ruolo delle strategie nell'ambito di una gestione aziendale fortemente dinamica e innovativa.

Anche la formula imprenditoriale di Normann e Coda, ricollegandosi alle aziende di successo, offre una valida chiave di lettura del contributo delle strategie allo sviluppo dell'azienda.

In ultima analisi, alla luce anche degli studi più recenti, sembra rafforzarsi il ruolo delle strategie come perno di processi virtuosi di governo.

Favorite da sistemi aziendali delle idee particolarmente dinamici ed evoluti, frutto della più elevata lungimiranza imprenditoriale e manageriale, le strategie alimentano e determinano, attraverso i loro esclusivi "flussi di economicità", la formazione di vantaggi competitivi "variegati e ricorrenti", sicuro preludio a nuove forme di successo.

In questa prospettiva di sviluppo virtuoso della gestione, gli studi di strategia hanno modo di arricchirsi di nuovi contenuti, ampliando ed elevando al tempo stesso il loro orizzonte scientifico e culturale.

* * *

Il lavoro curato da Michele Galeotti e Stefano Garzella *Governo strategico dell'azienda* entra nel merito di queste problematiche che analizza in modo approfondito e convincente.

È forse il primo manuale concepito e realizzato in Italia che affronta in modo organico la complessa materia delle strategie, secondo una logica sistemica che fa leva sul successo aziendale.

È il frutto della collaborazione di cinque atenei: vi partecipano, infatti, Michele GALEOTTI e Pasquale DE LUCA dell'Università di Roma La Sapienza; Stefano

GARZELLA, Salvatore FERRI e Raffaele FIORENTINO dell'Università di Napoli Parthenope; Paolo BASTIA dell'Università di Bologna; Paola ORLANDINI dell'Università di Milano Bicocca; Giulia ROMANO e Alessandra RIGOLINI dell'Università di Pisa.

L'opera è divisa in cinque parti, ciascuna delle quali affronta una particolare tematica connessa alla gestione delle strategie nell'economia dell'azienda.

La prima parte evidenzia il carattere soggettivo della gestione ed il ruolo fondamentale del governo: sottolinea come il divenire della gestione, strettamente correlato alle condizioni di contesto proprie di ogni combinazione produttiva, faccia leva sul "sistema delle idee", del quale l'imprenditorialità e la managerialità costituiscono gli elementi caratterizzanti.

La seconda parte, partendo dal vantaggio competitivo, sviluppa un'ampia analisi sui diversi tipi di strategie, che vengono esaminate in un'ottica sistemica che mette bene in evidenza i diversi aspetti della complessa problematica.

Di grande interesse, l'analisi dei processi di valutazione e controllo delle sinergie.

Un'attenzione particolare poi è rivolta alle strategie finanziarie, che vengono ben analizzate sia in relazione al rapporto rischio/rendimento che nella prospettiva del loro apporto allo sviluppo dell'azienda.

Alla luce dell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale, sono considerati anche i possibili approcci alle strategie sociali.

In merito alla gestione delle risorse viene data particolare enfasi alla teoria delle *Resource Based View* e all'approccio *knowledge based*, secondo le più evolute teorie manageriali, che hanno portato alla *Dinamic Capability*.

Molto interessante anche la parte dedicata alle strategie di confine, che sviluppa in modo originale la tesi secondo cui la gestione dei confini si configura come una vera e propria "attività di cuscinetto" in grado di accrescere il processo di creazione del valore.

La terza parte affronta il problema della gestione strategica in funzione delle dinamiche di mercato che considera sotto diverse ottiche di settore: il quadro è esaustivo ed offre una panoramica completa delle diverse realtà operative.

In particolare viene considerato il "sistema aziendale delle idee" come fattore propulsivo del cambiamento, in grado di stimolare l'innovazione in vari contesti di azienda e di mercato; viene dato anche ampio spazio al *turnaround* e delle strategie di ristrutturazione e di risanamento.

Nella quarta parte sono trattate una serie di questioni che toccano il cuore delle strategie, come quelle della creazione del valore, della misurazione della performance, della formazione dei piani strategici: di particolare interesse il capitolo 19 che affronta il tema della *Strategic Intelligence*.

L'opera si conclude con una carrellata sui principali strumenti di analisi strategica.

Ottobre, 2013

UMBERTO BERTINI

Parte I
Strategia e governo dell'azienda

Capitolo 1

Successo aziendale e strategia

Stefano Garzella, Michele Galeotti

SOMMARIO: 1.1. Il successo aziendale. – 1.2. Il governo strategico dell'azienda. – 1.3. Il sistema delle idee strategiche, la strategia in atto e il profilo strategico attuale. – 1.4. Il versante interno della strategia: l'assetto strategico strutturale dell'azienda. – 1.5. Il versante esterno della strategia: il posizionamento dell'azienda nel sistema economico-sociale. – 1.6. I confini dell'azienda e le strategie di confine. – 1.7. Il sistema delle strategie aziendali. – Bibliografia.

1.1. Il successo aziendale

Le aziende pur accomunate nei tratti funzionali e nelle finalità istituzionali, si caratterizzano e si personalizzano attraverso il processo di governo che si materializza nei peculiari percorsi di sviluppo gestionale.

L'organizzazione degli elementi e delle relazioni non è né casuale né sovraordinata, bensì è il risultato delle scelte effettuate dalle persone che, con diversi ruoli e diverse responsabilità, sono impegnate nel governo dell'azienda (Bertini, 1995).

Le idee del sistema umano, sempre diverse nel tempo e nello spazio, si oggettivizzano attraverso il sistema delle decisioni, qualificando la combinazione produttiva come realtà unica.

Nel tentativo di assicurare la vita a questa "individualità produttiva" il soggetto economico si confronta con l'esterno e con l'ambiente (Miolo Vitali, 1993), cosciente di dover instaurare con esso processi di scambio che talora muovono dall'esterno verso l'azienda, talora in senso opposto (Bertini, 1990; Amaduzzi, 1995).

Anche il rapporto dell'azienda con l'ambiente, così come i caratteri interni della stessa azienda, si anima e discende dal processo di governo. Non è infatti possibile individuare un concetto di ambiente avulso da quello di azienda.

Nell'ambito del sistema economico generale ed all'interno della complessa dinamica produttiva, l'azienda si pone come **sistema** relativamente autonomo dotato di possibilità di scelta (Giannessi, 1979; Cassandro, 1982; Coda, 1988).

Proprio in virtù della sua **autonomia di scelta**, l'azienda definisce se stessa e la propria attività, qualificando così l'ambiente come ciò che è diverso ed esterno rispetto a sé e selezionando in esso il proprio "dominio operativo" (Weik, 1969), cioè la porzione con la quale instaurare rapporti diretti e specifici (Cavalieri, Ranalli, 1999; Sciarelli, 1991; Orlandini, 2008).

L'azienda, quindi, attraverso una serie continua di scelte qualifica se stessa, il suo ambiente ed i suoi interlocutori; e questo processo trova finalità nel perseguimento di un equilibrio economico durevole. Ossia nella ricerca di una **congrua – adeguata – remunerazione di tutti i fattori produttivi utilizzati**, nessuno escluso e – pertanto – compresi il capitale, il rischio e l'impegno della "proprietà".

Il rapporto azienda-ambiente, peraltro, si è evoluto nel corso del tempo proprio perché sono cambiati i caratteri dei due oggetti del confronto.

L'ambiente da un lato ha delineato una crescita continua della complessità; la varietà e la variabilità degli elementi si è accresciuta, così com'è aumentata l'imprevedibilità delle traiettorie dei cambiamenti in atto.

Si è assistito al passaggio da ambienti relativamente stabili, caratterizzati da pochi e sostanzialmente lenti cambiamenti, ad ambienti dinamici, ricchi di modificazioni che pur evolvendosi con rapidità si caratterizzano per le dinamiche tendenzialmente prevedibili, fino ad arrivare ad ambienti turbolenti, di cui l'imprevedibile mutevolezza delle condizioni di riferimento e l'incertezza rappresentano le variabili maggiormente qualificanti.

Di fronte alla complessità ambientale l'azienda può adottare un atteggiamento passivo, reattivo o anticipativo, ponendosi, in quest'ultimo caso, essa stessa come fattore propulsivo del cambiamento.

Comunque sia, ogni azione, di qualunque azienda, suscita una serie di attenzioni e reazioni da parte delle altre concorrenti, che si muovono con l'intento di impedire il raggiungimento dei risultati sperati dalla prima.

La dialettica dell'azienda con l'ambiente si esprime quindi in modo tutt'altro che scontato, tant'è che al sistema aziendale corrisponde in modo ineluttabile uno speculare **sistema di rischi**, proprio a sottolineare che ogni idea, ogni decisione ed ogni azione racchiude in sé l'eventualità dell'errore, cioè la possibilità di danneggiare anziché consolidare le prospettive di economicità dell'azienda.

In questo contesto la vita dell'azienda è sempre accompagnata da un sistema di rischi di natura specifica che trovano nel rischio economico generale, cioè nella possibilità che l'azienda non riesca a remunerare in modo adeguato le risorse e i fattori utilizzati, l'elemento economico unificante.

Il divenire dell'azienda, scandito dal processo di governo, non si sviluppa lungo traiettorie preordinate e casuali. L'azienda è artefice, per mezzo degli uomini che la animano, del suo sviluppo.

Sono infatti gli uomini che compongono il **sistema umano dell'azienda** a infondere la volontà della combinazione aziendale ed a stabilirne la direzione di crescita nell'ambito delle varie alternative presenti nel sistema economico generale.

Il sistema umano aziendale, peraltro, pur nella sua unitarietà, è scomponibile

anch'esso in sottosistemi che contribuiscono in modo e con ruoli diversi al processo di **trasformazione delle idee in operazioni**. In effetti, la “matrice” del governo deve essere ricercata nel sistema delle idee, del quale **l'imprenditorialità e la managerialità** costituiscono i tratti caratterizzanti (Onida, 1954; Caramiello, 1993; Bertini, 1995; Bianchi Martini, 2001 e 2006).

L'aspetto politico del governo, quindi, che si sviluppa dalle idee alle decisioni, incarna i caratteri imprenditoriali e manageriali tipici dell'azienda e che, di questa, ne esprimono la personalità.

Per **imprenditorialità** si intende la capacità dell'azienda di proiettarsi nel futuro per individuare nuove possibilità di sviluppo: essa deve dunque manifestarsi attraverso un comportamento propenso all'innovazione ed al cambiamento. L'accettazione del rischio d'impresa, peraltro, sembra costituirne il carattere peculiare e caratterizzante.

La **managerialità**, d'altra parte, si compone di qualità tecnico-organizzative in grado di assicurare la consonanza della combinazione produttiva alle intuizioni imprenditoriali. Essa si manifesta nella capacità di sviluppare in modo sinergico ed armonico le forze ed i fattori di natura interna ed esterna al fine di consentire all'azienda di pervenire a posizioni di eccellenza.

Tuttavia, se imprenditorialità e managerialità sono attitudini libere di muoversi e svilupparsi all'interno dell'intero sistema umano aziendale, solo ad una parte più ristretta di questo – che individua l'“**area del soggetto economico**” – spetta la responsabilità e l'autorità di governo dell'azienda (Zappa, 1957; Amaduzzi, 1978, Giannessi, 1979; Bertini, 1991; Normann, 1993).

La volontà di perdurare economicamente nel tempo impone all'azienda di confrontarsi con l'ambiente non solo per percepirne i segnali evolutivi, ma nella speranza e nel tentativo di riuscire, proprio armonizzando imprenditorialità e managerialità, a parteciparvi in modo attivo.

Nel rapporto con l'ambiente e nelle modificazioni sempre più repentine che caratterizzano la competizione interaziendale trova infatti fondamento la necessità di sviluppare un atteggiamento strategico.

Il legame che si instaura tra **strategia** e cambiamento diviene pertanto indissolubile, tant'è che la prima può essere definita proprio come un'azione di governo che comporta cambiamenti rilevanti, cioè **cambiamenti radicali** nel sistema delle relazioni, tendenzialmente stabili, di natura interna ed esterna, che caratterizzano l'azienda, attuando le condizioni per quello che viene definito “salto di stato” (Sinatra, 1994; Gilardoni, Danovi, 2000).

L'azione aziendale diviene strategica quando è in grado di orientare in modo **creativo** i processi di cambiamento così da realizzare il passaggio – salto – da uno stato di equilibrio verso un nuovo stato contraddistinto da più floride prospettive competitive ed economico-finanziarie.

Non si deve peraltro pensare alla strategia come ad un momento isolato o straordinario nella vita dell'azienda.

Nonostante la fase attuativa del cambiamento strutturale sia spesso agevolmente

identificabile nel tempo, il processo strategico deve alimentarsi continuamente. Nel rapporto tra l'azienda e l'ambiente con cui la prima attua e sviluppa "la formula strategica attuale" deve alimentarsi un progressivo accumulo di tensione positiva che dovrà portare il soggetto economico ad individuare gli embrioni della "formula strategica del domani".

È nella continua tensione verso il cambiamento che è rinvenibile l'atteggiamento strategico, mentre la strategia presuppone la "**razionalizzazione creativa**" (Bertini, 1995; Simon, 1985; Mintzberg, 1991) di tale atteggiamento in un processo virtuoso che vede trasformarsi idee vincenti in decisioni ed operazioni coerenti ed altrettanto vincenti in grado di assicurare all'azienda risultati superiori rispetto ai rivali sul mercato.

L'intuizione creativa prende forma, esaltata dalla conoscenza e dalla razionalità, e, mentre si manifesta attraverso azioni, comportamenti ed operazioni "dell'oggi", offre all'azienda nuove speranze e prospettive "per il domani" (Abell, 1993; Markides, 2008).

Occorre notare che una politica aziendale non diverrà mai strategia se non si proporrà come obiettivo il miglioramento continuo delle condizioni economico-finanziarie derivanti dalla conquista di **vantaggio strategico, competitivo ed economico** (Porter, 1993, 1996).

Nei fatti l'equilibrio economico durevole rappresenta una condizione minima per il perdurare dell'azienda, che in ottica strategica mira invece nel tempo a rafforzare il proprio posizionamento competitivo – vantaggio competitivo – e a sviluppare una **superiorità** dal punto di vista economico-finanziario – vantaggio economico-finanziario – perseguendo così le condizioni del "successo".

Il successo, infatti, si fonda su una **formula strategica unica e originale**, in grado di rinnovarsi durevolmente nel tempo e caratterizzata da "superiorità qualitativa nello svolgimento della gestione che si traduce in una redditività maggiore e dalle basi più solide".

Il vantaggio strategico, infatti, pur scaturendo da una superiorità di natura ed origine qualitativa e competitiva, deve essere in grado di tradursi anche in una eccellenza testimoniata dai **risultati economici e finanziari**.

Il successo d'azienda – per esser tale – ha natura **durevole** e non effimera, poggiando necessariamente sul susseguirsi nel tempo di strategie vincenti (Bertini, 1995).

La "strategia del successo" deve puntare alla realizzazione di un vantaggio e di una superiorità dalle *basi solide*, cioè *difendibile* e possibilmente *rinnovabile*.

Essa trova origine nel sistema delle idee e nei fattori soggettivi, ma deve concretizzarsi nelle dinamiche oggettive.

Diviene così importante la consapevolezza di come e dove si forma il vantaggio strategico che, nella sua natura e fors'anche nella sua entità, può essere ricondotto alle attività aziendali ed alla particolare catena o costellazione del valore nelle quali si articola la struttura aziendale.

In effetti il vantaggio può generarsi:

– a livello di *business*, all'interno della catena del valore;
– a livello di *corporate*, nelle interrelazioni tra più catene del valore della stessa azienda o con altre aziende (Invernizzi, 2004; Collis, Montgomery, Invernizzi, Molteni, 2008).

Dalla capacità di generare con continuità nuove fonti e, conseguentemente, nuove situazioni di vantaggio scaturiscono le premesse per il successo dell'azienda.

Considerato quanto fin qui esposto, **i fattori e gli elementi qualificanti del successo aziendale** possono essere così individuati:

- a) la lungimiranza del soggetto economico;
- b) la 'vitalità' del capitale di rischio;
- c) la qualità del management;
- d) la sistematicità e flessibilità dell'organizzazione;
- e) l'orientamento strategico della gestione (Bertini, 1995, p. 109).

Chiariti i suoi fattori ed elementi qualificanti, è utile specificare che il successo – come processo – si manifesta e deriva dal susseguirsi di strategie vincenti che reciprocamente si alimentano e si sviluppano innescando una spirale di tipo virtuoso.

In effetti, il **successo** è “*un fenomeno interfunzionale ad azione progressiva e con capacità di crescita direttamente proporzionata al grado di sistematicità della combinazione produttiva*” (Bertini, 1995, p. 97).

Esso, quindi, investe l'azienda nella sua **globalità** e, pur trovando la sua origine in particolari condizioni di eccellenza provenienti da specifiche funzioni aziendali, si realizza unicamente attraverso la capacità di diffondere tali condizioni di eccellenza in modo trasversale a tutte le funzioni ed a tutti i livelli organizzativi.

A questa logica può essere in parte ricondotta “**l'azione progressiva**” che assume, dal nostro punto di vista, una duplice accezione.

La prima è quella dinanzi accennata. Il successo raramente coinvolge in modo simultaneo tutte le funzioni aziendali. Esso nasce dapprima in una specifica area – vuoi quella produttiva, del marketing, della ricerca e così via – e solo attraverso il progressivo diffondersi alle altre aree può concretizzarsi in reali situazioni di successo aziendale.

Ma non basta. L'azione progressiva, oltre ad avere una configurazione per così dire “orizzontale”, deve anche svilupparsi in modo “verticale”, cioè nel tempo. Il successo infatti non può essere identificato in situazioni di carattere momentaneo, ma deve essere visto come un “fenomeno di crescita economica ‘a valere nel tempo’ e quindi ‘non transeunte’” (Bertini, 1995, p. 97).

L'azione progressiva nella dimensione temporale si realizza quindi attraverso la capacità di rinnovare nel tempo le intuizioni vincenti, che alimentano il sistema delle idee e forniscono nuova linfa e nuovi stimoli per la ricerca e la produzione continua di soluzioni innovative.

Si forma così una cultura continuamente orientata al **cambiamento**, cioè una continua tensione volta ad “esaltare il fenomeno dello sviluppo”.