



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TERAMO

Insegnamento di Economia Aziendale  
Prof. *Luciano D'Amico*

**Unit 3 – Paper 3.4.1**

**L'IMPRESA INNOVATIVA.  
CRITICITÀ STRATEGICHE E  
STRUTTURALI**

di Giuseppe Bruni  
Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale,  
Gennaio/Febbraio 2009

# L'impresa innovativa

## *Criticità strategiche e strutturali*

del Prof. GIUSEPPE BRUNI

*ABSTRACT: The high level of short-term perturbation, inside global economic and financial scenario, reflects the critical state of business enterprises in facing competitive challenges of the market. Moreover, the accelerated changing evolution, urged on by deep anthropological, cultural and scientific changes, firms to find new frontiers of progress. The answer have to come from an enlightened entrepreneurial vision, a strategic and innovative approach in perception of inherent risks too.*

Pensare all'impresa innovativa quasi si trattasse di una tematica originale solo perché di attualità potrebbe apparire vana presunzione.

*L'imprenditorialità è un tratto genetico, quasi fosse l'anima dell'impresa: un'energia creatrice che la sospinge, incessantemente, a rinnovarsi, ad aspirare al successo, a non arrendersi di fronte agli ostacoli, ad accettare le sfide competitive, a cercare nuove frontiere sull'orizzonte del mercato.*

Le ragioni per cui avvertiamo, nell'attuale momento storico, una peculiare, stimolante, attrazione per simile tematica ci vengono offerte, ancora una volta, dall'esperienza, dall'osservazione delle tendenze in atto nel vasto, diversificato, complessivo panorama dell'economia aziendale.

Un recente soggiorno di studio negli USA (segnatamente presso la Stanford University) ha fornito l'occasione per saggiare ciò che sta maturando nel mondo delle imprese in una fase storica, altamente critica, dello sviluppo industriale e non solo.

Simili percezioni trovano conferma nel processo, universalmente in atto, di una radicale, paradigmatica mutazione dello stereotipo di un'impresa fortemente sollecitata, oggi forse più che mai, non già e solo per congeniali tendenze evolutive.

È in atto una rivoluzionaria, quanto intensa propensione al cambiamento riveniente dalla innovazione nella ricerca scientifica e nelle conseguenti applicazioni tecnologiche ai processi industriali, organizzativi e gestionali.

Non ultimo, vanno considerate le reiterate istanze ambientali, socioeconomiche e, in definitiva, antropologiche rintracciabili nel vissuto, contemporaneo e condiviso, del villaggio globale.

Il problema, autentico, è che i geni dell'intraprendenza, della propensione al rischio, dell'aspirazione al successo, quasi come fosse il coraggio (di manzoniana memoria) o lo possiedi intimamente o non te lo puoi dare.

Ciò detto, la risposta pragmatica, che congiuntamente proviene dal mondo accademico e professionale nordamericano – dovendoci, essenzialmente, riferire alle public companies dotate di una rigorosa formazione culturale manageriale – lascia alquanto perplessi circa la sua efficacia, più ancora dell'approccio metodologico.

Infatti, il solo pensare di poter uniformare comportamenti manageriali innovativi, sulla base di regole – stese, addirittura, in forma prescrittiva – è troppo lontano dalla nostra cultura ed esperienza.

Tuttavia, poiché non è, comunque, possibile ignorare ciò che sta accadendo nell'u-



niverso economico-aziendale statunitense (un mondo sicuramente non estraneo anche se geograficamente lontano al nostro) abbiamo avvertito l'interesse a ricercare le ragioni, quanto le proposizioni rispetto ai processi innovativi in atto.

Il saggio intende, quindi, proporsi quale traccia analitica di riflessioni circa gli agenti di criticità che caratterizzano l'impresa innovativa contemporanea<sup>(1)</sup>.

\* \* \*

Le origini dell'impresa – per una concezione economico-aziendale già assai progredita – si possono far risalire ai primi secoli dello scorso millennio, allorquando, accanto agli eventi, storici e culturali, premonitori dell'epopea rinascimentale, si accompagnava uno sviluppo economico senza precedenti.

Tra il dodicesimo ed il quattordicesimo secolo, nell'Italia politicamente divisa tra Comuni, Signorie e Repubbliche marinare (un'Italia mirabilmente evocata nel pensiero *dantesco*), l'economia, quella delle arti e dei mestieri in ispecie, rivela una straordinaria accelerazione nei negozi mercantili e nei traffici terrestri e marittimi.

La creatività innovativa spinge e caratterizza ogni sorta di intraprendenza: da quelle, propriamente mercantili e marittime, a quelle della manifattura artigianale che si svolgeva secondo tecnologie sempre più progredite; nonché, correlativamente, al sorgere dei primi Banchi di pegno e di credito.

La stessa concezione strutturale, per non dire strategica, dell'impresa, si innova rapidamente e significativamente. Emblematico può essere il richiamo al modello, sorprendentemente anticipatore – detto ora per allora – rispetto ad un futuro assai remoto, dettato dal sorgere di organizzazioni economiche assai evolute sul piano economico-aziendale.

A questo riguardo la storia del mercante di Prato, Francesco di Marco Datini, oltre che essere emblematica, illustra l'esperienza di uno straordinario innovatore, testimone nel vissuto del quattordicesimo secolo<sup>(2)</sup>.

Ma è, pur sempre, la cultura dell'impresa: quella cultura che il Paciolo, nel suo celeberrimo *Tractatus*, seppe straordinariamente sistemare, per non dire innovare, in un costruito analitico razionale, quanto mai rigoroso nel dettato, così come quando descrive *“le partite di pro e danno sommamente necessarie in ogni corpo mercantesco per poter conoscere suo capitale e, alla fine, nel saldo come getta il traffico ... e così, succintamente vedrai, se guadagnerai ovvero perché e quanto”*.

Superata la concezione storica altamente innovativa, per non dire rivoluzionaria, dell'età rinascimentale, l'impresa viene ad assumere, a sua volta, connotazioni sempre più

(1) The innovation value chain view presents innovation as a sequential, three-phase process that involves idea generation, idea development, and the diffusion of developed concepts. Across all the phases, managers must perform six critical tasks – internal sourcing, cross-unit sourcing, external sourcing, selection, development, and company wide spread of the idea. Each is a link in the chain. MORTEN Y. HANSEN – JULIAN BIRKINSHAW, The Innovation Value Chain, Harvard Business Review, June 2007.

(2) Il Datini non è stato certamente l'unico ad illuminare con la sua operosità tutta un'epoca; fenomeni che hanno natura sociale, pari a quella dell'impresa, non si possono inventare da un momento all'altro, non nascono né si scoprono improvvisamente. È quindi impossibile attribuire ad essi una sicura paternità. Peraltro, all'epoca, nomi illustri e famosi si affiancano a quello del Datini; dai Medici, ai Bonsignori, ai Peruzzi, solo per restare nella fiorente terra toscana; non senza accennare al Barbarigo e ad altri celebri mercanti, in Venezia.



evolute, altamente progredite, sul piano mercantile ed industriale e, nondimeno, su quello strutturale ed organizzativo.

È indubbio, peraltro, che l'eccezionale sollecitazione ai processi innovativi dell'impresa debba essere coniugata agli eventi storici delle grandi scoperte geografiche: da quella dell'America, con Cristoforo Colombo, a partire dal 1492, ad altre ancora tra cui, in evidenza, quelle concernenti le esplorazioni di nuovi territori e dei traffici conseguenti, in virtù della costituzione, nel 1602, della celeberrima Compagnia Olandese delle Indie Orientali.

Una Compagnia – val la pena di ricordare – quella delle Indie, che, tra l'altro, segnò il nascere di una espressione organizzativa aziendale assolutamente innovativa; antesignana precorritrice di quel modello di *governance*, proprio delle cosiddette *public companies*, che andrà, definitivamente, affermandosi solo, più tardi, negli anni trenta, sull'onda del *New Deal* roosveltiano, quindi al sorgere del moderno capitalismo.

Ciò considerato, il progresso umanistico e scientifico, in una parola, culturale, che, comunque, ha assecondato lo sviluppo economico, tra il tredicesimo ed il diciassettesimo secolo, non spiega esaurientemente il fenomeno, distintivo, dell'imprenditorialità aziendale nel suo progressivo crescente manifestarsi. Questo, almeno prodromicamente, fino alle soglie dell'età moderna.

Il nesso, di causalità e di effetto, tra il progresso tecnico e tecnologico e l'innovazione imprenditoriale, ovvero, tra le scoperte scientifiche che hanno intensamente caratterizzato il diciannovesimo secolo (ovviamente, a seguire, il ventesimo secolo, fino ai giorni nostri), e le inerenti applicazioni industriali e commerciali – in senso lato, economico-aziendali – si avvia, gradatamente, ma inesorabilmente, verso una sorta di inversione, eziologica.

Rispetto ad un passato, diventato ormai remoto, l'impresa ha potuto e saputo innovarsi, grazie all'indotto delle scoperte scientifiche e delle inerenti applicazioni tecnologiche.

Successivamente, già all'avvento del ventesimo secolo, si assiste ad una progressiva, ma autentica, rivoluzione industriale in virtù della quale è la stessa impresa a rendersi protagonista, quindi artefice, dei fenomeni innovativi strutturali della sua economia<sup>(3)</sup>.

L'attività di Ricerca e Sviluppo all'interno dell'impresa assume una crescente valenza strategica, determinante nell'ambito dei processi industriali; un paio di esempi, assai emblematici, riguardano la cultura industriale del novecento: il primo, quello di un'azienda ovvero di un gruppo – guidato da Adriano Olivetti ad Ivrea – apportatore non solo di una originale filosofia imprenditoriale, bensì di una cultura d'impresa assai progredita oltre che innovativa, una cultura che non ha trascurato, anzi, ha saputo interpretare e comunicare una virtuosa concezione di etica sociale dell'impresa stessa.

Il secondo caso, meritevole di citazione, riguarda lo sviluppo industriale che si è

(3) TOM KELLEY, *The ten faces of innovation*, Ed. Doubleday, USA, 2005: l'Autore di questo recente best seller considera l'innovazione quale fattore massimamente critico di successo dell'impresa. Nel trattato viene rappresentato una sorta di decalogo per orientare con successo la creatività nell'impresa innovativa. L'Autore, muovendo da una visione tematica antropologica, sviluppa l'architettura del processo innovativo dell'impresa introducendo nel lavoro, certamente originale, un coerente contributo analitico di esperienza.



manifestato nell'immediato dopoguerra, particolarmente tra gli anni cinquanta ed ottanta del secolo scorso, grazie alla singolare, quanto straordinaria, rappresentazione della figura dello **Stato-imprenditore**.

Il modello dell'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), in particolare, oltretutto essere espressione di una capacità manageriale altamente innovativa, ha, peraltro, emblematicamente, significato, a sua volta, un'elevata concezione etica dell'impresa, all'epoca, giustamente, qualificata nel segno della emergente **civiltà del lavoro**.

La crisi industriale, che si è, progressivamente, determinata verso la fine del novecento, ha fatto registrare un sensibile tracollo dell'economia dell'impresa, specie della grande impresa; una criticità, fortunatamente, superata dal crescente manifestarsi di un, sorprendente quanto tangibile, fenomeno, quasi di un risveglio, dell'universo costituito da una miriade di piccole e medie imprese operanti nei molteplici distretti industriali, caratterizzanti vaste aree, economicamente e socialmente, più progredite del Paese.

La recente, sfavorevole, congiuntura dell'economia globale, a cui, evidentemente, non è sfuggita quella nazionale, ha indotto un ulteriore riflesso rivoluzionario nella struttura, ma, anche e più intensamente, nella cultura dell'impresa.

Riferendoci all'attualità, possiamo e dobbiamo segnalare almeno due fenomeni che inferiscono sull'evoluzione dell'impresa contemporanea.

Il primo riguarda la profonda innovazione strutturale aziendale, verso la crescente automazione in sistemi produttivi integrati per il conseguente, congiunto, determinarsi della progressiva scomparsa della mano d'opera direttamente produttiva in contrapposto alla normalizzazione, pressoché assoluta, dell'efficienza espressa nei rendimenti dei processi industriali.

Il secondo fenomeno riguarda la globalizzazione dei mercati, di riflesso ad un'economia aziendale profondamente coinvolta nei mutamenti di scenario strategico-competitivo, e, forse, più ancora, per quelli da considerarsi, in senso antropologico, sul fronte della domanda, quindi dei consumi.

Un'ultima riflessione, non certo per importanza, si richiama al più recente, e sotto certi aspetti sconcertante, effetto dell'innovazione ingenerata, rispetto ai processi, strategici e strutturali, dell'impresa, sulla base di una chiave di lettura sempre più finanziaria.

Oggi, possiamo osservare che il trapasso da una vocazione congeniale all'impresa quale soggetto deputato alla creazione di valore economico (segnatamente il valore aggiunto al costo dei fattori) ad una concezione, più fascinosa, ma assai meno probabile, del valore dell'impresa assoggettato all'alea dei mercati finanziari, ne ha sicuramente aggravato lo stato di criticità.

Recenti casi aziendali hanno, infatti, fortemente ridimensionato, se non smentito del tutto, l'enfasi di una dottrina del valore ricercata ed indotta da una finanza creativa, spesso illusoria, fino al limite, estremo, della totale dissociazione dall'economia reale, fondante dell'impresa.

Responsabilmente, quanto accaduto deve far riflettere sul principio, basilare, che è compito congeniale all'impresa quello della creazione di nuova ricchezza, in senso proprio, economico; quindi, non già e solo per un effimero, quanto improbabile, valore meramente



dettato dalle dinamiche congiunturali del mercato finanziario dei capitali.

Si sottolinea, in definitiva, che la missione dell'impresa – nell'ambito di un'economia di mercato aperto e competitivo – assume senso e valenza strategica solo ed in quanto possa risultare apportatrice di quei valori etici, culturali ed imprenditoriali che sono a fondamento della sua stessa ragion d'essere.

Occorre riconoscere il carattere, ineludibile, dell'imprenditorialità da intendersi quale requisito, distintivo, connaturato all'impresa economica; l'imprenditorialità quale energia creatrice innovativa, che, oltre la consapevolezza del rischio, spinge a cercare nuove frontiere, nei fattori, nei processi e nei prodotti, ad accettare le sfide competitive del mercato, nella visione di scenari cangianti, antropologici, culturali, scientifici e tecnologici: in definitiva, economici.

*Innovazione ed imprenditorialità sembrano costituire una sorta di precetto tautologico all'impresa: il rivelarsi di una caratterizzazione congeniale tanto all'essere delle sue condizioni esistenziali quanto al manifestarsi di un approccio autenticamente strategico<sup>(4)</sup>.*

*Appare, quindi, sempre più evidente, nell'attuale fase dello sviluppo economico, l'estrema criticità dell'impresa di fronte all'intensa accelerazione evolutiva di un'economia globale sollecitata da forti aspirazioni al mutamento in senso antropologico, non meno che dall'induzione rivoluzionaria del progresso scientifico e tecnologico, quindi industriale.*

Tutto ciò ha comportato, come comporta tutt'ora, una sorta di *mutazione paradigmatica* o, se si preferisce, di *codice genetico* dell'impresa.

Un mutamento che, per brevità di questo saggio, può essere compendiato in una sorta di decalogo, in chiosa alla pag. 12, di proposizioni transitive in senso innovativo.

Il primo punto concerne la trasposizione del *focus* di aspettativa degli analisti professionali, non meno di quello degli azionisti, dal flusso reddituale generato dall'impresa (nelle progressive configurazioni di risultato operativo e netto) al valore del capitale (così come significato dalla cosiddetta "capitalizzazione di borsa") in rapporto all'andamento ed alla congiuntura dei mercati finanziari.

Il secondo punto induce al mutamento paradigmatico dell'impresa innovativa ed è altrettanto fondamentale, in quanto trasferisce l'approccio analitico da una visione retrospettiva, quindi storica, deterministica, verso una visione prospettica, tendenziale nell'incertezza<sup>(5)</sup>.

<sup>(4)</sup> Drucker, maestro della dottrina aziendale statunitense, ebbe a trattare simile caratterizzazione sotto tre distinti, ma congiunti, profili: quello dell'innovazione, dell'imprenditorialità e della strategia. Cfr. PETER F. DRUCKER, *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, New York, 1985.

È, altresì, da considerare il pensiero più recente di BERND H. SCHMITT, *Big think strategy*, Harvard Business School Press, 2007: pensiero con il quale l'Autore sviluppa, in termini pragmatici, il rapporto tra creatività ed innovazione.

<sup>(5)</sup> Donald Trump, famoso imprenditore di successo, nel suo recente best seller "Think big in business" (2008), nell'assimilare il proverbiale detto "quisque suae fortunae faber", attribuisce il proprio successo alla creatività ed alla propensione al rischio.



Il terzo punto riguarda, anch'esso in termini transitivi, il passaggio dalla costituzione strutturale dell'impresa, essenzialmente, se non esclusivamente, materiale, ad un crescente contributo di immaterialità nei fattori produttivi impiegati, fino a pervenire, tendenzialmente, al limite, estremo, dell'impresa cosiddetta *virtuale* resa operativa tramite sistemi informatici e telematici.

Il quarto punto riguarda la genesi del valore che, da una concezione storica, per la quale si attribuiva prevalenza al valore indotto dalla produzione: quindi, al prodotto in sé, si passa a quella, sicuramente più avanzata, per la quale il valore aggiunto di prodotto è segnatamente indotto dal mercato e da tutto ciò che ad esso riconduce all'economia dell'azienda, tramite sofisticate politiche e tecniche di marketing, sia operativo che strategico.

Il quinto punto, non indifferente per rilevanza strategica e strutturale, riguarda il passaggio da una concezione, ormai storica, dell'integrità assoluta del sistema economico-aziendale, ad una, più attuale, progredita proposizione organizzativa, oltre quella stessa del gruppo di imprese o a prescindere da essa, realizzata attraverso la divisionalità strutturale, per *aree strategiche d'affari*.

Un modello organizzativo avanzato non solo per tratto analitico, ma anche e soprattutto per l'ispirazione ad una concezione di *governance* rigorosamente operativa nell'attribuzione di poteri, competenze e corrispondenti responsabilità.

Il sesto punto, anch'esso rilevante, riguarda la transizione da una gestione dell'impresa essenzialmente, se non esclusivamente, fondata sulle attività di ordinaria amministrazione ad una crescente caratterizzazione, talvolta enfatizzata nella gestione straordinaria, dai risultati (plusvalenze e sopravvenienze) per essa conseguiti e, quindi, attribuiti al conto economico.

Il settimo punto investe i profili del controllo, anch'essi resi suscettibili da un processo evolutivo assai significativo, laddove, per il passato, il controllo gestionale veniva inteso in termini analitici grazie anche al sofisticato utilizzo degli strumenti metodologici propri del *budget a dati standard*; strumenti atti a consentire il cosiddetto controllo per varianti ovvero per eccezione.

Attualmente, in una concezione sicuramente più avanzata, per un certo verso anche più esplicitamente realizzabile, il controllo della gestione viene, soprattutto, inteso in senso strategico, quindi, volto al riscontro tra gli obiettivi di missione perseguiti e quelli effettivamente conseguiti, quali, ad esempio: il posizionamento e la quota di mercato, il differenziale competitivo (vantaggio/svantaggio), i fattori critici di successo.

L'ottavo punto riguarda la transizione da una connotazione dell'impresa industriale che, tradizionalmente, si coinvolgeva nella quasi totalità dei processi produttivi realizzati nell'ambito dell'impresa stessa, ad un diverso modello organizzativo, affermatosi in tempi relativamente recenti.

Infatti, grazie alla globalizzazione, è sempre più frequente il ricorso alla esternalizzazione dei processi, di quelli industriali in primo luogo, effettuati anche su scacchieri internazionali o multinazionali, e non solo strettamente per quelli produttivi, bensì anche



commerciali, logistici e di servizio.

Nell'esternalizzazione possono essere, infatti, coinvolti altri profili, meno visibili, ma pur sempre strategici, dell'organizzazione e della gestione dell'impresa; processi e profili particolarmente attivati nei confronti di economie emergenti, ma in forte sviluppo dal punto di vista delle applicazioni tecnologiche, di *engineering*, informatiche e telematiche.

Il nono e penultimo punto del mutamento strutturale riguarda la transizione, che è possibile individuare nei sistemi economici del capitalismo industriale più avanzato, dal modello di impresa, reso ormai sempre più storico, che ha caratterizzato nel secolo scorso la cosiddetta *civiltà del lavoro*, ad una connotazione strutturale in termini prevalentemente capitalistici, fino al limite, estremo, del rappresentarsi in situazioni produttive aziendali realizzate in regime di integrale automazione dei processi.

Ciò ha indotto la drastica riduzione del lavoro direttamente produttivo, residuando, peraltro, anzi esaltandosi, la componente intellettuale del lavoro stesso per le attività di servizio nell'ambito di attività complementari rispetto alle quali detto fattore umano resta comunque imprescindibile.

Il decimo ed ultimo punto, che induce al mutamento paradigmatico dell'impresa innovativa, è, paradossalmente, da considerarsi, sotto il punto di vista del tema che trattiamo, in senso certamente non positivo, anzi involutivo.

Infatti, da una concezione di governo dell'impresa affidato, per tradizione e caratterizzazione, alla figura dell'imprenditore, quindi dall'espressione di un modello di direzione aziendale improntato alla creatività, alla propensione al rischio, all'immediatezza del processo decisionale, si passa a forme di governo manageriale, professionale, per il quale vengono meno o sono scarsamente incisivi quei requisiti di creatività e di propensione al rischio, proprie della natura imprenditoriale.

*Nell'impresa le scelte di valore quelle con forte motivazione strategica quasi sempre contano assai di più rispetto al modo di eseguirle. Con ciò non intendiamo affatto pensare e dire che l'implementazione delle scelte di fondo non abbia anche un suo proprio rilievo, epperò siamo fortemente convinti che per realizzare prospettive di vantaggio competitivo autenticamente vincenti che possano far arridere al successo imprenditoriale le "scelte di valore" che veramente qualificano l'eccellenza dell'impresa sono quelle di spiccato senso strategico: quelle originali, creative, innovative, ardite, ancorché le più aleatorie, imprevedibili e sorprendenti.*