

# APPROFONDIMENTI DI DOTTRINA e di CULTURA D'IMPRESA

## Mercato globale e management d'impresa

Antonio d'Atri<sup>1</sup>

1 – Introduzione.....	1
2 – L'evoluzione del management d'impresa.....	2
3 – Impresa ed evoluzione tecnologica.....	4
4 – Sviluppi del management e cultura d'impresa .....	5
5 – Conclusioni.....	8
6. – Refernces .....	10

### 1 – Introduzione

L'economia aziendale viene vista come la disciplina che incorpora tre specifici filoni di studi aziendali: quelli relativi alla gestione, all'organizzazione e alla rilevazione. La produzione scientifica delle discipline aziendali è stata concentrata sulla ragioneria in senso stretto fino a tutti gli anni cinquanta; successivamente la “rivoluzione” di Gino Zappa, con la quale l'economia aziendale assumeva autonomia scientifica, apriva il campo allo studio delle organizzazioni complesse (Ardemani, 1986; Amaduzzi, 1987; Mella, 1987).

*«Il momento logico generatore della nostra scienza – affermava Gino Zappa – si ritrova nell'idea di attività economico-aziendale, l'amministrazione economica, volta al raggiungimento dei fini per i quali, necessariamente, ogni azienda è istituita e retta. Nell'accennato campo, vastissimo ma definito, rientra tutta la materia relativa alla gestione delle aziende, relativa ossia a quanto direttamente attiene alla vita della ricchezza, e rientra pure come sappiamo quanto contempla la rilevazione di quella vita. Ma rientra anche ogni indagine economica riflettente l'organismo in virtù del quale le aziende tendono al conseguimento dei loro fini» (Zappa, 1926, p. 27).*

L'economia aziendale, con Zappa, diventa scienza autonoma all'interno della quale la ragioneria rappresenta uno dei momenti dell'amministrazione. I tre ordini di indagine (gestione,

---

<sup>1</sup> Questo articolo è stato pubblicato in SISTEMA IMPRESA, Utet, Torino, n. 5. Esso riporta in sintesi riveduta e corretta il contenuto di una comunicazione svolta dall'Autore al workshop organizzato dal Fornez, dall'Elasis e dall'Istituto di Studi Filosofici sul tema "Nuove prospettive della cultura d'impresa. Tecnologie avanzate, organizzazione produttiva e formazione" tenuto presso l'Istituto di Studi Filosofici di Napoli da 128 Settembre al 3 ottobre 1992. Viene ora riproposto, per la sua attualità, in memoria di Antonio d'Atri, prematuramente scomparso.

organizzazione e rilevazione) si completano a vicenda costituendo tre branche di un unico e organico corpo di dottrina intesa a studiare a fondo il contenuto economico della vita dell'azienda. Infatti, *«non si indaga la gestione né si possono esporre norme di azione amministrativa senza avvalersi dei dati che la ragioneria con le sue rilevazioni raccoglie e descrive, analizza e in efficace sintesi ricompono; ma le norme di rilevazione non possono essere razionali e avere pratica efficacia quando si vogliono comporre prescindendo dallo studio delle coordinazioni aziendali che la gestione continuamente<sup>2</sup> attua e rinnova, quando ipotesi semplificatrici e fenomeni isolati[...] costituiscono se non unico, precipuo oggetto delle rilevazioni»* (Benedetti, 1959, p. 39). La scienza dell'economia aziendale *«si occupa dell'organizzazione e della gestione dell'azienda, ma soltanto sotto il profilo economico. Infatti esamina, interpreta, giudica la configurazione, la struttura e i mutamenti del complesso aziendale, riguardato sia come organizzazione di fattori strutturali, sia come sistema di operazioni, indagandola, tuttavia, soltanto nei problemi economici che la medesima presenta»* (Onida, 1951, p. 13).

La teoria del management si occupa esclusivamente dell'attività di direzione dell'impresa e, all'interno dell'economia aziendale essa rappresenta una specifica branca, certamente in stretto contatto con l'organizzazione.

## 2 – L'evoluzione del management d'impresa

Martelli definisce il management: *«l'arte e/o la scienza di ottenere determinate prestazioni per mezzo e da parte delle persone in gruppi formalmente organizzati in vista degli obiettivi dei gruppi e attraverso l'assunzione continua di decisioni, concepite come scelte fra possibilità alternative»* (Martelli, 1972, pp. 15-16).

La costante evoluzione della disciplina è dovuta a due ordini di motivi:

1) al sempre crescente peso degli investimenti immateriali all'interno dell'attività produttiva aziendale (Di Bernardo-Rullani, 1990);

2) all'ormai riconosciuto rapporto di reciproca interdipendenza tra impresa e ambiente, che ha reso indispensabile lo sviluppo di una funzione di management in grado di regolare l'attività dell'impresa all'interno di un mercato sempre più complesso (Coda, 1988).

Le prime teorie di management erano basate su un modello razionalistico di calcolo economico: la concezione era quella neoclassica di un'impresa vista come algoritmo per l'ottimizzazione e l'azienda era una "black box" rinchiusa all'interno del proprio muro di cinta (Mella, 1987). Ancora alla fine dell'Ottocento si stentava a cogliere l'azienda come un "sistema" e solo con l'affermarsi definitivo dello "scientific management" di Taylor l'azienda fu analizzata nella sua complessità, con macchinari e uomini organizzati in funzione degli scopi e del funzionamento dell'intero sistema. L'impresa diventa, con Taylor,, un organismo dove

---

<sup>2</sup> Questo articolo riporta in sintesi riveduta e corretta il contenuto di una comunicazione svolta dall'Autore al workshop organizzato dal Formez, dall'Elasis e dall'Istituto di Studi Filosofici sul tema "Nuove prospettive della cultura d'impresa. Tecnologie avanzate, organizzazione produttiva e formazione" tenuto presso l'Istituto di Studi Filosofici di Napoli dal 28 Settembre al 3 ottobre 1992.

interagiscono, insieme con le problematiche economiche, aspetti sociologici, psicologici, politici (Martelli, 1974).

Dopo un lungo periodo in cui gli studi di economia aziendale e, quindi, di management, hanno focalizzato la loro attenzione su modelli logico-razionali di rappresentazione del comportamento d'impresa, finalizzati a una chiara e, plausibile previsione del suo agire, in questi ultimi anni si va affermando una nuova tendenza volta a esaltare tutti i componenti, interni-esterni, semplici-strutturati, che effettivamente contraddistinguono lo spazio operativo delle organizzazioni economiche. Assume rilevante importanza, dunque, la creatività dei soggetti operanti nell'impresa, come più importante mezzo attraverso il quale l'organizzazione-impresa possa adeguatamente rispondere alla sfida della complessità (Vicari, 1991).

Quest'ampliamento del raggio d'interesse degli studi di economia aziendale va inteso in senso positivo e non come diminuzione di tensione scientifica. La riscoperta della complessità comporta una diversa visione del principio di razionalità: l'attività di controllo, l'organizzazione d'impresa non sono più visti come mezzi in grado di fornire la "one best way", che non esiste più, ma come mezzi per meglio valorizzare l'immaginazione, la creatività dei soggetti operanti nell'impresa.

L'attività del manager, per essere efficace, ha bisogno di tre supporti:

- 1) l'esperienza;
- 2) la conoscenza tecnica;
- 3) l'immaginazione.

Senza l'esistenza di questi supporti, l'attività manageriale non può esplicare al meglio la propria funzione (Olivetti, 1952). Sopravvivere all'ambiente significa che il sistema ha acquisito una nuova informazione sull'ambiente: l'adattamento è, dunque, un processo essenzialmente cognitivo (Vicari, 1991). In una simile situazione, il passaggio dal complesso delle informazioni in possesso di ciascun operatore all'identificazione delle condizioni in cui si svolgerà, per ciascuna alternativa, l'operazione sotto esame, è un atto creativo proprio di ciascun operatore, e non una precisa indicazione deducibile da una qualsivoglia massa, comunque elaborata, di informazioni. Ecco perché può verificarsi che su uno stesso mercato, in uno stesso momento, sulla base delle stesse informazioni, possano essere giudicate convenienti, e quindi attuate, soluzioni diverse.

Peraltro, a determinare la situazione di incertezza e di rischio in cui devono essere prese gran parte delle decisioni aziendali concorre il fatto che tali decisioni devono essere spesso prese in uno stato di insufficiente informazione. Solo in una società stazionaria l'impresa potrebbe realizzare un ordinamento sociale privo di consistenti tensioni, ben strutturato e capace di ridurre la presenza di forme di potere. La complessità consiste, allora, in primo luogo nella circostanza che all'interno dell'impresa confluiscono più interessi eterogenei, molto spesso in condizione di reciproca conflittualità ma che, ciò nonostante, devono essere adeguatamente contemperati per soddisfare l'esigenza di continuità dell'istituto mediante un'incessante opera di strutturazione e integrazione (Vicari, 1991).

L'impresa è in grado recepire i mutamenti ambientali al fine di allentare i vincoli posti alla sua stessa attività, a differenza di un sistema chiuso. Tra l'impresa e l'ambiente, dunque, tende a

crearsi un meccanismo circolare di influenza e condizionamento reciproco; l'attività dell'impresa non si esaurisce solo nella produzione di beni fisici, ma riguarda ampiamente anche la sfera di beni immateriali come l'acquisizione, l'elaborazione e la diffusione della conoscenza (Coda, 1988).

Nello stesso tempo, l'impresa non va considerata la semplice somma di attività produttive e commerciali, ma rappresenta un complesso sistema di collegamenti interni ed esterni di tipo produttivo, tecnico, sociale e di mercato.

Il sistema-impresa è, dunque, un'organizzazione in grado di mantenere la propria unità e unicità attraverso un processo di autoproduzione o riproduzione delle sue componenti: il profitto dipende principalmente dal successo con cui l'imprenditore introduce innovazioni e affronta il fenomeno dell'incertezza; pertanto può crescere proprio grazie alla conflittualità, se questa determina aumenti dell'incertezza e stimola l'introduzione di innovazioni.

L'approccio sistemico all'impresa nasce dalla consapevolezza che per comprendere un certo fenomeno non basta studiarne la natura e gli elementi, ma occorre individuare e interpretare le relazioni e le relative implicazioni che si producono tra le sue componenti. L'impresa compie continui tentativi per giungere a una posizione di autosufficienza; ciò dimostra, dunque, che da un lato essa non è autosufficiente ma che, nell'ambiente circostante, ha bisogno di migliorare le condizioni per accrescere la sua libertà d'azione.

### **3 – Impresa ed evoluzione tecnologica**

L'evoluzione tecnologica nel campo dell'informatica e la creazione di nuove reti di telecomunicazioni permette alle imprese che necessitano di un flusso informativo rapido e frequente di avvalersi di nuovi servizi telematici in grado di migliorarne la gestione dal punto di vista dell'efficienza. L'impresa vive e opera costantemente in un flusso di relazioni con l'ambiente esterno che, naturalmente, ne vincola e condiziona l'attività. Questo scambio di risorse tra sistema d'impresa e sistema esterno avviene in un contesto temporale e spaziale dinamico: se l'impresa vuole evolversi e sopravvivere, deve adeguarsi alle mutate condizioni esterne per poterle governare.

I caratteri evolutivi dell'ambiente post-industriale si riflettono su strutture e modalità di gestione dei sistemi aziendali. Allo stato attuale, l'evoluzione tecnologica è caratterizzata fondamentalmente da due fattori.

Il primo è legato in particolare allo sviluppo in atto nell'integrazione tra meccanica e informatica: da una parte, dunque, le macchine che grazie alla loro nuova funzionalità acquisiscono la capacità di intervenire sulla realtà circostante e anche di modificarla; d'altra parte, questo stesso processo implica l'attribuzione alle macchine della determinazione di strategie di comportamento finalizzate a un obiettivo dato dall'uomo e di intraprendere tutte le azioni necessarie al raggiungimento di tale obiettivo con una costante attenzione a eventuali deviazioni, sia provocate dai propri errori sia dalle variazioni introdotte dall'ambiente circostante. Questo settore tecnologico viene indicato con il termine di robotica, essendo robot il termine che indica questo tipo di dispositivi.

Il secondo fattore caratteristico della tecnologia scaturisce dall'integrazione dell'elaborazione dati con le telecomunicazioni: la telematica, con le banche dati, allarga infinitamente la base di conoscenze che il computer può gestire e gli fornisce la capacità di una presenza costante e capillare. Esso è presente dovunque: sul posto di lavoro, nelle nostre case, nei locali pubblici e nello svago. Come è noto, per innovazione tecnologica si intende l'assumere, da parte dell'impresa, di un'innovazione di processo (cioè cambiamenti tecnologici riguardanti i caratteri e il funzionamento dei processi produttivi) e/o un'innovazione di prodotto (cambiamenti tecnologici che agiscono sulla qualità dei prodotti. Se consideriamo l'ambiente esterno all'impresa come composto da una molteplicità di sub-ambienti, ciascuno espressione di condizioni economiche, culturali, scientifiche, politiche, sociali ecc. e accettiamo le considerazioni sopra esposte, allora dobbiamo riconoscere al sub-ambiente scientifico-tecnologico la capacità di influenzare maggiormente i processi di innovazione delle imprese.

Le tecnologie che stanno alla base della telematica, relative all'elaborazione e alla trasmissione di informazioni, sono giunte a un livello di sviluppo tale da rendere possibile la loro diffusione su vasta scala. Semmai, i possibili ostacoli che lo sviluppo delle nuove tecnologie può incontrare sono legati alle trasformazioni economico-sociali che lo sviluppo della telematica impone: trasformazione nei modi di produrre, nei rapporti dei cittadini con le istituzioni, con la scuola, trasformazioni nei rapporti interpersonali tra individui.

Nella gestione aziendale, comunque, la risorsa maggiormente rilevante ai fini del corretto processo decisionale è certamente l'informazione che fornisce tutti i dati necessari a orientarne le scelte e ridurre le incertezze. In questo quadro, l'informazione rappresenta l'essenziale logico supporto per lo svolgimento della gestione aziendale. Essa è, cioè, un mezzo, una risorsa immateriale del sistema di impresa.

Ciò che determina e regola la coordinazione economica dell'impresa è la stretta e inseparabile interazione tra le componenti hardware, software e brainware all'interno del relativo contesto socio-economico. Tali componenti si influenzano reciprocamente, le loro relazioni sono circolari (e non lineari o gerarchiche) in quanto ognuna di esse è egualmente importante e necessaria. *«La tecnologia non può più essere trattata come neutrale, come statica o come una condizione esterna. Non è nessuna di queste cose. Non possiamo più studiare i sistemi umani attraverso lo studio delle componenti individuali (uomini e/o macchine): il comportamento dei sistemi non può essere dedotto dal comportamento delle componenti. È necessario accentrare l'attenzione più sulle relazioni tra le componenti che sulle componenti stesse»* (Zeleny, 1988, p. 403).

## 4 – Sviluppi del management e cultura d'impresa

L'inizio dello scorso decennio ha visto una ripresa degli studi di carattere economico-aziendale dopo il buio degli anni settanta, in cui vi fu un'evidente sottovalutazione dell'importante ruolo che l'impresa può assumere per il progresso economico e civile dell'intera società.

All'epoca non solo i sindacati e buona parte della cultura dominante, ma anche le stesse organizzazioni imprenditoriali, operavano in una logica di aperta conflittualità in quanto

ritenevano impossibile poter giungere a una situazione di reale consonanza tra obiettivi dell'impresa, interessi dei lavoratori ed esigenze sociali.

È bene tener presente che tale visione, nonostante il tempo trascorso e i passi avanti compiuti, sia ancora lungi dall'essere sconfitta in quanto storicamente radicata nello spirito occidentale. In Italia, ad esempio, la stessa Confindustria, all'epoca della presidenza Costa, fu tra i gruppi di pressione che si opposero radicalmente ai progetti di riorganizzazione economico-sociale proposti da Adriano Olivetti (Molteni, 1990).

Ma vi è un altro importante aspetto di natura culturale da considerare relativo all'idea che l'obiettivo ultimo dell'impresa sia il raggiungimento del massimo profitto possibile compatibile con i vincoli ambientali. Pur tenendo presente la centralità dell'obiettivo del profitto, è bene sottolineare che, nella gran parte dei casi tale idea deriva da una concezione, ancora molto radicata in Italia e in tutto il mondo occidentale avanzato, che vede gli interessi aziendali in netto contrasto con le esigenze di natura etico-sociale (Mortillaro, 1991).

Oggi tuttavia gli studiosi di management sono pressoché d'accordo nel ritenere indispensabile una consonanza tra interessi dell'impresa ed esigenze etico-sociali in virtù di un sistema sempre più globale, nel quale diventa decisivo il ruolo che l'impresa è chiamata ad assolvere nella società (Coda, 1988). Se accettiamo tale ultima impostazione, è evidente che l'obiettivo del massimo profitto diviene troppo generico per fungere da guida all'azione del management. Esso rappresenta, inoltre, solo una conseguenza del calcolo economico svolto sulla base dei criteri della massima economicità e della massima redditività.

La direzione d'impresa non dovrebbe operare seguendo una logica di breve periodo, ricercando soprattutto livelli assoluti di redditività, ma dovrebbe porsi quale obiettivo quello di conseguire un dato livello di redditività e cioè di reddito rapportato al capitale investito. Si potrebbe anche ritenere che il management ricercasse un livello di redditività tale da rendere massimo il valore dell'impresa, considerata quale investimento unitario atto a produrre reddito. Il management può anche porsi l'obiettivo di sviluppo dell'impresa inteso quale processo di crescita del fatturato e del capitale investito.

Il dibattito in atto intorno alla missione dell'impresa suggerisce, spesso, che la prima responsabilità del management riguarda la remunerazione globale del capitale, in forma di dividendo e di incremento del valore di mercato delle azioni: l'incremento del valore dell'investimento azionario diviene, in questo caso, l'obiettivo principale dell'impresa (Rappaport, 1989).

Sono stati soprattutto gli studi in materia di strategia che hanno dato lo spunto per ampie discussioni sugli obiettivi aziendali: ciò deriva dal fatto che, da tale punto di vista, occorre tener conto della variabile ambientale e della compatibilità con gli interessi della popolazione.

Il problema viene visto in funzione di un miglior andamento nel lungo periodo: si decide cioè di accettare diminuzioni di ricavi nel breve periodo per riqualificare le produzioni in senso ecologico e massimizzare i risultati nel lungo periodo. D'altra parte, per il management, l'ambiente circostante è un "dato" e la continuità della vita dell'impresa deve essere comunque assicurata. In questo senso si può dire che il manager potrebbe non avere alcun interesse per un mutamento, socialmente utile, dell'ambiente circostante. Se, però, l'ambiente economico-sociale rifiuta alcune produzioni, occorrerà adeguarsi facendo sacrifici oggi per ottenere il massimo in

futuro. L'obiettivo è il prolungamento della vita dell'impresa in funzione dell'ottenimento del massimo profitto. Come si vede si è, ormai, di fronte a un sistema di obiettivi aziendali di cui il profitto diventa l'elemento certo fondamentale, ma non unico.

Furono Berle e Means (1970), attraverso uno studio sulla proprietà e il controllo nelle società per azioni, a fornire il primo spunto per un'analisi critica della coerenza concettuale tra massimizzazione del reddito e mutamento strutturale-organizzativo dell'impresa moderna. Infatti, la scissione della proprietà dal controllo evidenzia, in primo luogo, l'esistenza di due classi distinte di soggetti, diversamente motivati, in possibili situazioni conflittuali; in secondo luogo, favorisce lo sviluppo delle teorie comportamentistiche tendenti a enfatizzare il ruolo della struttura decisionale all'interno della teoria d'impresa.

Il notevole contributo fornito dagli studi comportamentistici fu quello di aver cercato di mettere in rilievo i conflitti di interesse esistenti all'interno dell'impresa moderna, spostando il fulcro dell'analisi dal mercato all'impresa, e precisamente a livello di processi decisionali interni fattori del movimento della stessa nell'ambiente economico. Il modello di condotta della grande impresa elaborato da Cyert e March che, tra l'altro, mette in evidenza come le suddette teorie fondino elementi utilitaristici e razionali a elementi di tipo irrazionale, affrontò invece in modo diretto il problema della sopravvivenza dell'impresa attraverso un continuo processo di apprendimento, di adattamento agli insegnamenti della storia passata, nonché di verifica dei risultati realizzati rispetto ai livelli di aspirazione proposti, mentre proprio la molteplicità e conflittualità di queste ultime fu, per gli autori, già di per sé sufficiente a giustificare la collocazione del reddito a obiettivo intermedio, comunque da soddisfare per garantire la sopravvivenza del sistema.

Anche Galbraith fornì un notevole contributo critico al principio della massimizzazione del reddito, ritenendolo inadeguato a rappresentare coerentemente l'insieme delle aspettative dei partecipanti all'impresa e della società nel suo complesso. Esiste, secondo l'autore, un'uniformità di comportamento tra l'organizzazione e gli individui che operano in essa realizzata attraverso un processo di identificazione e adattamento, da cui origina una connessione strettissima tra gli obiettivi della società, dell'organizzazione e dell'individuo.

L'obiettivo prevalente nell'individuo, nell'impresa e nella società è la sopravvivenza: *«Per ogni organizzazione, come per ogni organismo, il fine o l'obiettivo che si può presumere naturalmente prevalente è la sopravvivenza stessa dell'organizzazione [...] La prima condizione per la sopravvivenza è che la tecnostuttura conservi la sua autonomia da cui dipende il suo potere di decisione[...] Ciò significa che essa deve assicurare all'impresa un minimo di utili»* (Galbraith, 1968, p. 25).

W. J. Baumol, mediante il modello dell'oligopolio, ha sostenuto che l'obiettivo centrale per l'impresa nel capitalismo moderno è quello della massimizzazione delle vendite. I dirigenti della grande impresa, dove vige il principio di separazione tra proprietà e controllo, hanno sufficiente discrezionalità per perseguire obiettivi tesi a massimizzare la propria utilità che differisce dalla massimizzazione del profitto, tipico obiettivo della proprietà. Nella fattispecie, Baumol indica nella massimizzazione delle vendite l'obiettivo dei manager, e ciò per alcune ragioni, tra cui:

1) il fatto che i guadagni dei dirigenti sono spesso correlati più direttamente alle vendite che al livello dei profitti;

2) il comportamento delle banche è tale per cui esse si presentano più disponibili a concedere prestiti di fronte a crescenti livelli di vendite (Baumol, 1974).

In sostanza tale modello parte dal presupposto che i prezzi di vendita sono spesso calcolati in base ai costi, per cui l'impresa persegue il fine di collocare sul mercato le sole quantità vendibili al prezzo stabilito e non quelle che danno luogo al massimo reddito, sottovalutando la considerazione che il procedimento di formazione del prezzo di vendita in funzione del costo è relegato alla ricerca del metodo più conveniente di formazione del prezzo e non di cambiamenti di fini dell'impresa.

Schumpeter (1972), nel tentativo di dimostrare la temporaneità e residualità del profitto, introdusse un concetto, quello dell'evoluzione dinamica provocata dall'innovazione, fondamentale per il funzionamento di tutto il sistema economico in quanto fonte di surplus legato alla temporanea situazione di monopolio. Le teorie del capitalismo manageriale sono oggi riprese dai modelli evoluzionisti che prendono in considerazione la rilevanza dei fattori di sviluppo e di cambiamento che vive l'impresa in rapporto all'ambiente. Queste ultime superano il limite dell'ipotesi di razionalità assoluta, tipica delle teorie manageriali, preferendo modelli più realistici di razionalità limitata (Frigerio-Zanetti, 1991).

In questo senso diviene impossibile stabilire il fine dell'impresa, in quanto gli obiettivi saranno diversi quanti sono i diversi soggetti che partecipano, a diverso titolo, all'impresa.

La teoria della creazione di valore (Guatri, 1991) si dimostra in grado di offrire una valida impostazione razionale alla soluzione di problemi sostanziali che l'impresa si trova a dover affrontare.

In sostanza, il valore è sempre stato riconosciuto come categoria fondamentale dell'attività economica (Menger, 1976) e nonostante le problematiche a esso legate siano state oggetto solo di recenti sviluppi, l'economia aziendale ha sempre ritenuto la massimizzazione del valore un obiettivo centrale nella strategia d'impresa.

Con l'introduzione del concetto di creazione e diffusione del valore nasce un nuovo modo di concepire il quadro teleologico dell'impresa. Ogni strategia è in grado di apportare valore al capitale dell'impresa solo se essa comporta il sostegno e lo sviluppo del reddito di lungo periodo e se provoca, allo stesso tempo, un contenimento del rischio migliorando o, almeno, conservando la qualità e la variabilità del reddito. In questo modo il management è in grado di garantire all'impresa redditività e successo duraturo, evitando il depauperamento di tutte quelle risorse sempre più indispensabili per conservare il proprio vantaggio competitivo. Non v'è dubbio che la ricerca di indicatori del grado di successo debba basarsi sul confronto fra obiettivi perseguiti e mezzi impiegati per tale perseguimento. Il reddito rappresenta indubbiamente un indicatore coerente del grado di successo ottenuto dal management nel perseguire gli interessi dell'impresa. La cosa da accertare è se tale indicatore sia in grado di rappresentare anche il grado di successo riferito agli interessi dei molti soggetti che operano nell'impresa.

## 5 – Conclusioni

L'impresa "mondo" impone al management la ricerca di un impiego efficace delle risorse a livello mondiale al fine di:

- a) perseguire nuove opportunità attraverso i confini nazionali;
- b) ottenere un vantaggio competitivo foriero di migliori risultati economici.

Vale la pena di sottolineare che l'efficace impiego delle risorse riguarda anche una migliore gestione delle risorse umane. È frequente che il problema della consonanza di interessi venga discusso con ampio riferimento all'esperienza giapponese (Dore, 1991), sottovalutando il fatto che il modello di sviluppo nipponico, non scevro di problemi, è stato possibile soprattutto grazie a un forte legame con lo spirito delle popolazioni. Al contrario, lo sviluppo economico occidentale è stato possibile, nella sua irruenza, grazie a una forte componente individualistica che mal si adatta allo spirito di gruppo tipico del nuovo approccio olistico all'impresa nel quale il business viene visto in un quadro di armonia tra il sistema interno all'impresa e l'ambiente esterno (Normann, 1979).

L'ambiente con cui, alle soglie del XXI secolo, il sistema d'impresa deve fare i conti, è altamente turbolento e quindi occorre un management in grado di vivere una situazione di assoluta imprevedibilità. In queste condizioni non è possibile credere di poter gestire la turbolenza potenziando le strutture di previsione, pianificazione e controllo, ma occorre rimodellare strutture organizzative più semplici, dotate di maggiore flessibilità (Piore-Sabel, 1987). Il management dell'impresa globale non può più operare in base soltanto a piani strategici e tattici, ma in funzione della realizzazione di una forte cultura di gruppo. Date le difficoltà di cui sopra, il processo di adattamento del management occidentale alle esigenze della globalizzazione deve iniziare da un ripensamento delle relazioni industriali all'interno dell'impresa, in cui gli attori sociali devono assumere un atteggiamento aperto alla cooperazione e non chiuso su di una rigida conflittualità.

## Riferimenti Bibliografici

- Amaduzzi A., 1987, *L'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ardemani E., 1986, *Studi e ricerche di ragioneria*, Giuffrè, Milano.
- Baumol W. J., 1972, *Strategia delle imprese nello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze.
- Benedetti U., 1959, *Corso di ragioneria*, Hoepli, Milano.
- Coda V., 1988, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Cyert R., March G., 1970, *Teoria del comportamento d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Di Bernardo B., Rullani E., 1990, *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna.
- Dore R., 1991, *Bisogna prendere il Giappone sul serio*, Il Mulino, Bologna.
- Frigerio P., Zanetti G., 1991, *Teorie e proposte interpretative dei processi di crescita dell'impresa*, in *L'Industria*, 2.
- Galbraith J.K., 1968, *Il nuovo stato industriale*, Einaudi.
- Guatri L., 1991, *La teoria di creazione del valore*, Egea.
- Martelli A., 1972, *Teorie e ideologie del management*, Etas, Milano.
- Mella P., 1987, *Lineamenti di economia aziendale*, Isdaf, Pavia.
- Menger C., 1976, *Principi di economia politica*, Utet, Torino.
- Molteni M., 1990, *Alle origini di concezioni innovative di impresa*, Egea.
- Mortillaro F., 1991, *Partecipazione, un inganno*, in "Il Sole-24 Ore", 24 luglio.
- Normann R., 1979, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.
- Onida P., 1951, *Le discipline economico-aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Piore M.J., Sabel C.F., 1987, *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino.
- Rappaport A., 1989, *La strategia del valore*, Franco Angeli, Milano.
- Schumpeter J.A., 1972, *Teorie dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze.
- Zeleny M., 1988, *"La gestione a tecnologia superiore e la gestione della tecnologia superiore"*, in A.V., *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.