

**UN MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA:
LA FORMULA IMPRENDITORIALE**

Vittorio Coda
Nome e Cognome Autore

Vittorio Coda
Giorgio Invernizzi

Un modello di rappresentazione e valutazione della strategia: la formula imprenditoriale

La strategia, dicevamo all'inizio del capitolo precedente, è il disegno che definisce il sistema delle attività aziendali. Tale disegno è rappresentabile e valutabile mediante il modello della formula imprenditoriale (f.i.). In questo capitolo, dopo aver chiarito cosa intendiamo per f.i., si presenta la problematica valutativa distinguendo fra due fondamentali livelli ai quali deve condursi l'analisi, quello di business e quello aziendale.

Cos'è una formula imprenditoriale

La formula imprenditoriale è un modello di rappresentazione della strategia aziendale in avviato funzionamento. Essa mette a fuoco in particolare il disegno strutturale delle relazioni impresa-ambiente e del connesso sistema di attività correnti e, quindi, il posizionamento conseguito dall'impresa nell'ambiente esterno grazie a tali attività. La formula imprenditoriale per contro non consente di descrivere la dinamica della strategia, ossia i processi di rinnovamento che l'impresa pone in essere grazie alle attività di *set up*.

Ciò premesso, la f.i. di un'impresa si compone dei seguenti elementi fra loro interrelati:

- a. i clienti target a cui è indirizzata l'offerta, ossia il segmento (o i segmenti) di mercato in cui l'impresa opera;
- b. il sistema di prodotto, cioè i prodotti e/o servizi con tutti gli elementi che configurano l'"offerta" dell'azienda ai clienti target (la cosiddetta *value proposition*);
- c. le proposte di collaborazione che l'impresa, in modo più o meno esplicito o implicito, rivolge ai vari soggetti da coinvolgere per la realizzazione della strategia;
- d. il sistema degli attori sociali target (gli *stakeholder* esclusi i clienti), a cui di fatto tali proposte si indirizzano;
- e. la struttura, che consente all'impresa di presentarsi sul mercato con quella certa offerta e agli attori sociali con quelle certe proposte di collaborazione. Il termine "struttura" è qui usato in una accezione molto ampia, si da ricomprendervi tutte le risorse organizzate – beni tangibili, beni intangibili e competenze – costituenti il patrimonio tecnologico, commerciale, direzionale ed economico-finanziario dell'impresa nonché il sistema delle attività per il cui svolgimento le risorse trovano impiego.

Queste cinque variabili aggregate (clienti target, sistema di prodotto, proposte di collaborazione, attori sociali target, struttura) si ritrovano in qualsiasi impresa e sono legate da relazioni di interdipendenza che le compongono in un insieme unitario e dinamico chiamato formula imprenditoriale (f.i.). Essa si articola in due sottoinsiemi, che definiscono l'uno il posizionamento dell'azienda nel settore (o nei settori) in cui opera (formula competitiva - f.c.); l'altro il posizionamento dell'azienda nel contesto economico, politico e sociale in cui essa cerca le risorse e i consensi che le occorrono (formula aziendale - f.a.).

La Figura 2.1 rappresenta schematicamente la f.i. dell'impresa mono-business. Il caso dell'impresa operante in più aree di affari richiede la rappresentazione di tanti clienti target e sistemi di prodotto quante sono le aree stesse, ognuna con i suoi propri eventuali specifici elementi di struttura. Gli eventuali elementi di struttura dedicati alla presenza negli specifici business possono essere più o meno indipendenti o interconnessi, ma comunque sono unificati intorno ad una struttura centrale come evidenziato nella Figura 2.2.

Figura 2.1 – Gli elementi della formula imprenditoriale in una impresa mono-business

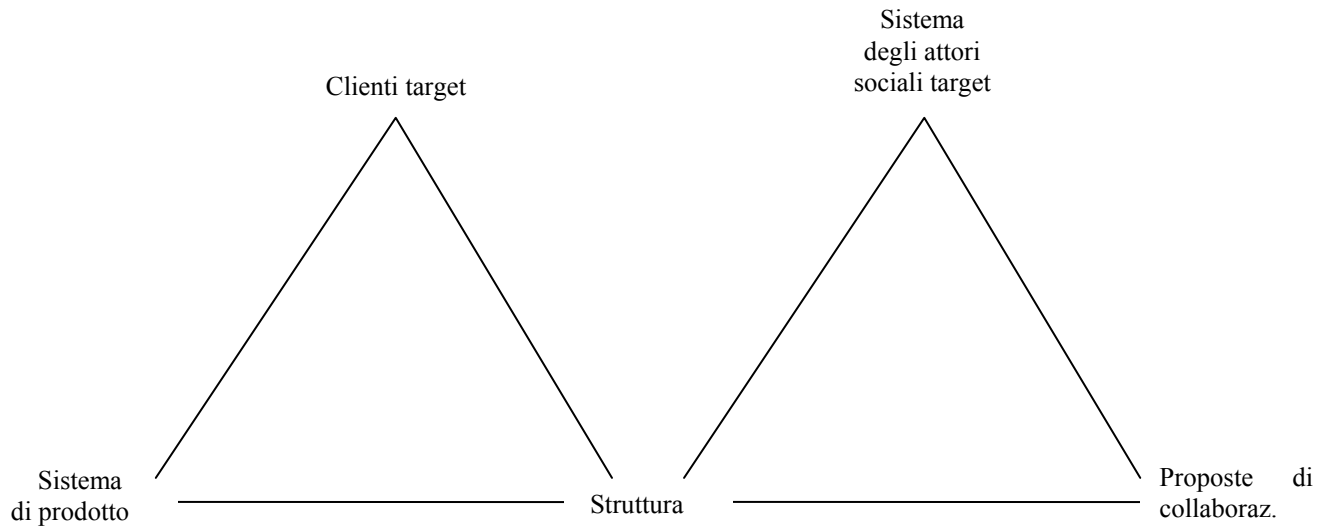
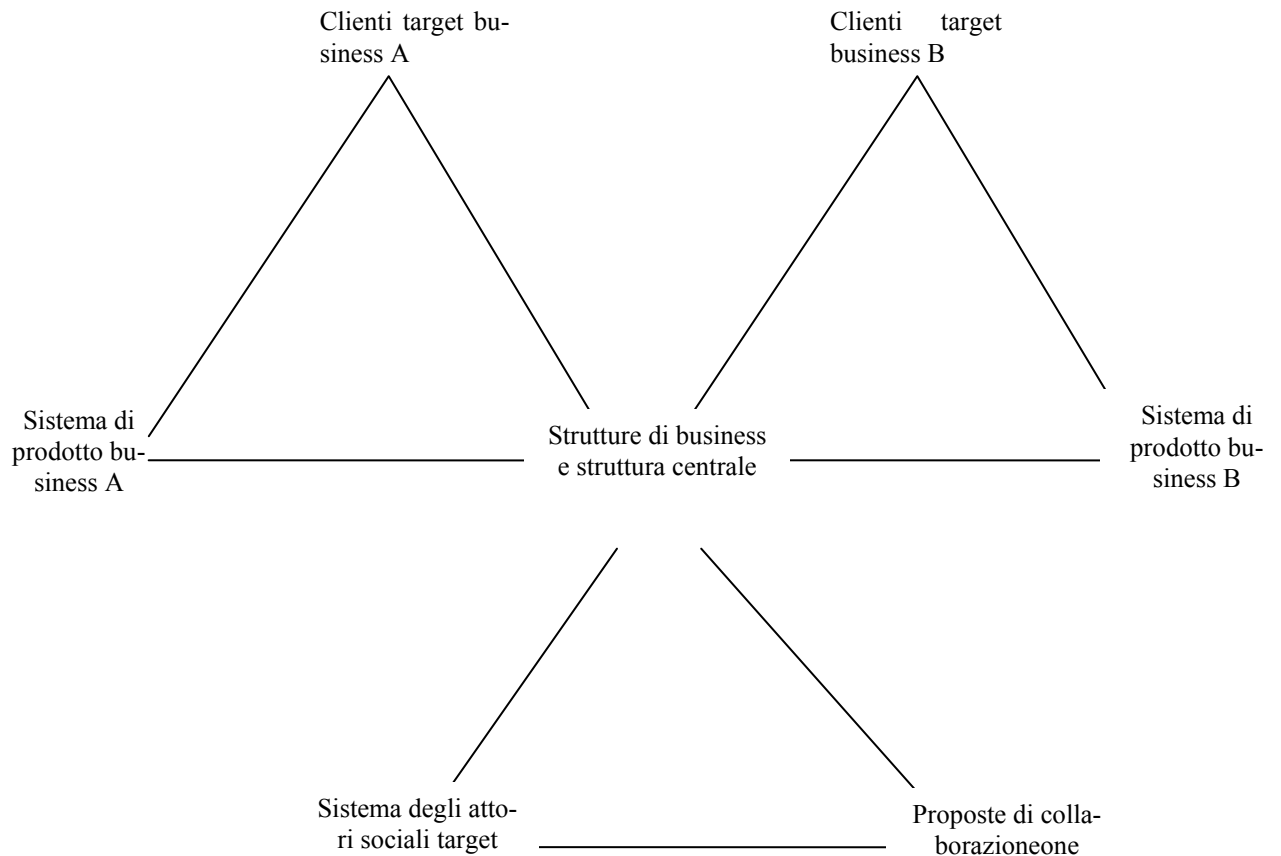


Figura 2.2 – Gli elementi della formula imprenditoriale in una impresa multi-business



Cos'è la formula competitiva e quella aziendale

Al termine del capitolo precedente abbiamo visto che la strategia – in particolare nell'impresa multi-business - si articola su due livelli: quello di business (strategia competitiva) e quello aziendale (strategia complessiva). Similmente, la formula imprenditoriale si articola su due livelli o, meglio, presenta due versanti congiunti dall'elemento centrale della struttura: quello competitivo (o di business) e quello aziendale, espressi nella Figura 2.1 rispettivamente nella parte di destra e in quella di sinistra.

La formula competitiva (f.c.) è il modello di rappresentazione della strategia competitiva e consente – all'analista e al manager - di mettere a fuoco il posizionamento dell'impresa in una specifica arena competitiva focalizzandosi sui seguenti elementi considerati singolarmente e nelle loro reciproche connessioni:

1. i clienti target, osservati nei loro caratteri tangibili (di numerosità, localizzazione, capacità di spesa, e così via) e intangibili (riguardanti i loro bisogni, il grado di soddisfazione degli stessi, le motivazioni di acquisto, la propensione al riacquisto, altri profili psicologici);
2. il sistema di prodotto, analizzato: (i) nelle componenti materiali del prodotto (qualità, gamma, livello tecnologico, affidabilità, ecc.); (ii) nelle sue componenti immateriali (come prestigio, eleganza o altre valenze simboliche di *status* conferite all'acquirente del bene); (iii) nelle componenti di servizio collegate al prodotto (reperibilità, velocità e puntualità di consegna, assistenza pre- e post-vendita, cortesia ecc.); (iv) nella dimensione economica, che include il prezzo (del prodotto e dei servizi di assistenza connessi) e altre condizioni contrattuali (sconti di volume, termini e modalità di pagamento, condizioni di trasporto, garanzie, assicurazioni, ecc);
3. la struttura dedicata alla presenza in quel business, descrivibile in termini di articolazione del sistema di attività e di risorse (beni tangibili, beni intangibili e competenze) impiegate per il loro svolgimento: attività e risorse tutte che possono essere più o meno specializzate o condivise fra diversi business.

La struttura dedicata a produrre e commercializzare il sistema di prodotto ne determina i caratteri che consentono all'impresa di ritagliarsi uno spazio più o meno consistente nel mercato servito e di conseguire così i flussi monetari e i flussi informativi necessari per rimanervi producendo adeguati margini positivi e stimolando i necessari adattamenti di breve e di lungo periodo.

La formula aziendale (f.a.) è il modello di rappresentazione della strategia complessiva e consente la messa a fuoco del posizionamento dell'impresa nel sistema degli interlocutori sociali focalizzandosi sui seguenti elementi considerati singolarmente e nelle loro reciproche connessioni:

1. il sistema degli attori sociali target (lavoratori, manager, azionisti, creditori, rappresentanti sindacali, esponenti del mondo finanziario e creditizio, collettività locale, ecc.), a cui l'impresa si rivolge. Essi sono da analizzare nei loro caratteri materiali e immateriali, distintamente e nelle loro interrelazioni;
2. le proposte di collaborazione, da definire nel dettaglio per ogni attore o categoria di attori sociali in termini di prospettive offerte (di ricompensa e/o di impegno) e di contributi o consensi richiesti. In termini speculari, corrisponde al sistema di prodotto che, anziché al cliente, viene proposto agli altri stakeholder;
3. la struttura complessiva che consente all'azienda di presentarsi agli attori sociali con quelle certe proposte di collaborazione.

Nella f.a. non trovano esplicita rappresentazione gli elementi della o delle f.c.; essi tuttavia si rispecchiano e sono in un certo senso ricompresi nella struttura complessiva nonché nelle risultanze economico-finanziarie aziendali che della f.a. per l'appunto sono manifestazione.

Nell'impresa multi-business la f.a. complessiva – diversamente dalla rappresentazione datane nella Figura 2.2 – potrebbe presentarsi con una articolazione per aree di business (limitatamente, s'intende, ad alcune categorie di interlocutori sociali, come fornitori e dipendenti coinvolti soltanto in un' area di business).

Nel suo insieme essa costituisce comunque un tutto unitario che si salda intorno alla struttura centrale e alle eventuali risorse e attività condivise e si presenta come una “formula imprenditoriale sovraordinata” rispetto alle f.c. con cui l’impresa opera nelle singole aree di business.

Come si valuta la strategia con il modello della formula imprenditoriale

Per esprimere un giudizio sulla strategia di un’azienda in avviato funzionamento è utile avere chiaro che cosa caratterizza la formula imprenditoriale nelle aziende gestite bene. Infatti, la formula imprenditoriale delle imprese di successo ha delle connotazioni inconfondibili, che, mentre rappresentano l’ “ideale” verso il quale tendere (posizionamento strategico obiettivo), possono assumersi come termine di confronto per valutare la strategia in atto.

Che cosa contraddistingue una formula imprenditoriale di successo

Consideriamo distintamente ciascuno dei due sottoinsiemi in cui si articola la formula imprenditoriale, ossia la formula competitiva (f.c.) e la formula aziendale (f.a.), cominciando dalla prima e ipotizzando per semplicità di essere in presenza di un’impresa mono-business.

La f.c. delle imprese di successo, oltre ad essere allineata alle condizioni di esistenza nel business – riconducibili alla padronanza del *know how* generico del fare impresa e di quello specifico del business e alla *compliance* con la normativa vigente –, si caratterizza per i seguenti elementi: (i) il sistema di prodotto presenta, rispetto ai sistemi di prodotto delle imprese rivali, un chiaro vantaggio competitivo, che, quale che esso sia, racchiude ed esprime “**elementi di unicità**”, vuoi del sistema di prodotto in sé considerato vuoi del sistema di attività da cui scaturisce; (ii) questi “elementi di unicità” sono funzionali a specifici bisogni del cliente, insoddisfatti o inadeguatamente soddisfatti dai competitori, il cui soddisfacimento al livello desiderato si configura come un “**fattore critico di successo**” nel mercato o nel segmento di mercato prescelto; (iii) il sistema di prodotto a sua volta, è offerto da una struttura, che, se posta a confronto con quella delle imprese rivali, evidenzia delle “**competenze distintive**”, ossia superiori capacità (produttive, logistiche, commerciali e così via) atte a svolgere meglio e/o a costi minori dei competitori il sistema delle attività; (iv) il tutto è oggetto di continue e attente cure, a partire dall’ascolto del cliente, dal monitoraggio della concorrenza e dal continuo miglioramento di un sistema delle attività efficiente, così da farne il perno di una superiore redditività.

Nelle imprese di successo, sia il sistema di prodotto sia la struttura sono internamente coerenti; il sistema di prodotto, poi, si adatta bene sia alle caratteristiche della struttura (di cui sfrutta a fondo i punti di forza) sia alle caratteristiche del sistema competitivo (di cui coglie determinate opportunità); la struttura, infine, è ben dimensionata in rapporto alla grandezza del segmento di mercato controllato e possiede il grado di flessibilità/rigidità necessario per competervi validamente. Inoltre il costo unitario del prodotto/servizio offerto è inferiore rispetto al prezzo corrisposto alla clientela.

Insomma, gli elementi tutti della f.c., nelle imprese di successo, presentano un elevato grado di coerenza (qualitativa e quantitativa) che si traduce in elevate performance sia competitive che reddituali. E questo perché rappresentano sviluppi coerenti di un’idea centrale circa il modo di essere competitivi in quel certo ramo d’industria. Un’idea che è il risultato di una sintesi imprenditoriale, spesso intuitiva, tra un bisogno percepito e una possibilità intravista di soddisfarlo economicamente; un’idea concettualmente semplice, dotata di una sua intrinseca validità; un’idea, ancora, che è conforme alle linee evolutive di fondo del settore e del più ampio contesto economico-sociale, ancorché in certi casi possa apparire “controcorrente” poiché fortemente innovativa.

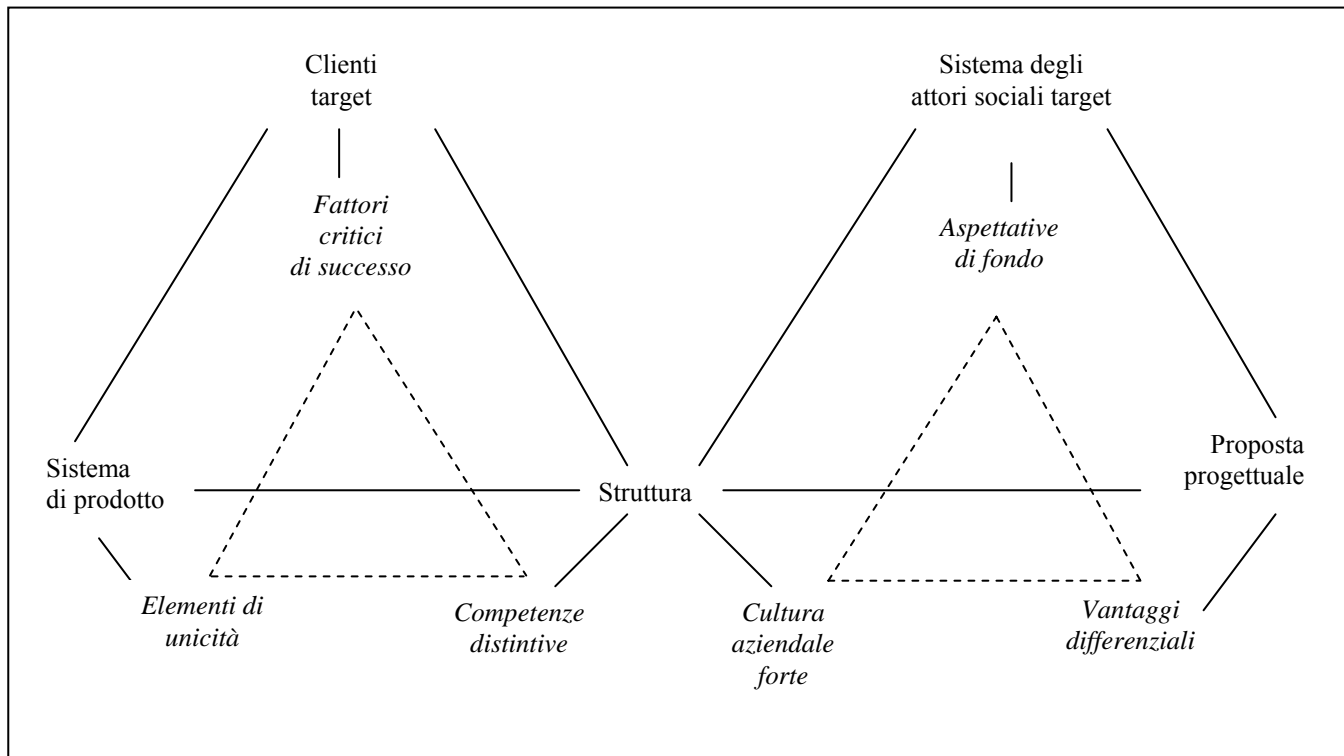
Questa coerenza degli elementi della formula competitiva intorno a un’idea centrale intrinsecamente valida, come si è accennato, è alla base del successo competitivo e del successo reddituale dell’impresa: del successo competitivo, perché genera elementi di unicità non effimeri rispetto a uno o più fattori critici di successo, consentendo all’impresa di dominare sul mercato o su un suo segmento (e di conseguire così elevate perfor-

mance competitive); del successo reddituale, perché l'economicità scaturisce proprio dalla capacità del sistema di prodotto di soddisfare al contempo necessità del mercato e vincoli della struttura, nonché da un buon grado di sfruttamento di quest'ultima, che, a sua volta, è espressione di una consonanza tra struttura e spazio operativo conquistato dall'impresa nell'ambito del sistema competitivo (consentendo così di conseguire elevate performance reddituali); del *successo competitivo* e del *successo reddituale*, perché il primo è causa del secondo, che, sua volta, alimenta i processi di accumulazione di capitale necessari a sostenere il primo.

Fin qui sono state descritte le peculiarità di quel sottoinsieme della formula imprenditoriale che abbiamo indicato con l'espressione di "formula competitiva" (f.c.). Ma anche l'altro sottoinsieme, quello della "formula aziendale" (f.a.), presenta inconfondibili caratteristiche nelle imprese di successo. Precisamente: (i) la proposta che si rivolge agli attori sociali – a cui si richiedono risorse e consensi e nei cui confronti si assumono determinati impegni –, posta a confronto con eventuali proposte alternative, si contraddistingue per certi "**vantaggi differenziali**"; (ii) questi vantaggi sono percepiti da coloro che vi aderiscono come funzionali al migliore soddisfacimento delle loro "**aspettative di fondo**", ancorché il cammino da percorrere possa comportare sacrifici e non essere privo di incognite e rischi (per esempio, agli azionisti potrebbe essere richiesta la rinuncia a prelevare gli utili per salvaguardare la sopravvivenza e l'autonomia aziendale; ai lavoratori un impegno particolare per sostenere il vantaggio competitivo e così via); (iii) tali vantaggi poi sono il prodotto di una struttura che continuamente genera opportunità di proficuo impiego di risorse ed è contraddistinta da una "**cultura aziendale forte**", fatta di valori condivisi, che si riassumono in una concezione lungimirante dell'impresa, dei suoi fini, del suo modo di essere e di operare, del ruolo che essa svolge nella società, delle relazioni con i suoi diversi interlocutori, basate su rispetto, trasparenza informativa e correttezza gestionale; (iv) il tutto poi è oggetto di continue e attente cure con l'intento di alimentare e accrescere l'attrattività dell'azienda nei confronti dei diversi interlocutori chiamati a collaborare e di generare coesione intorno al suo progetto strategico che genera successo sociale.

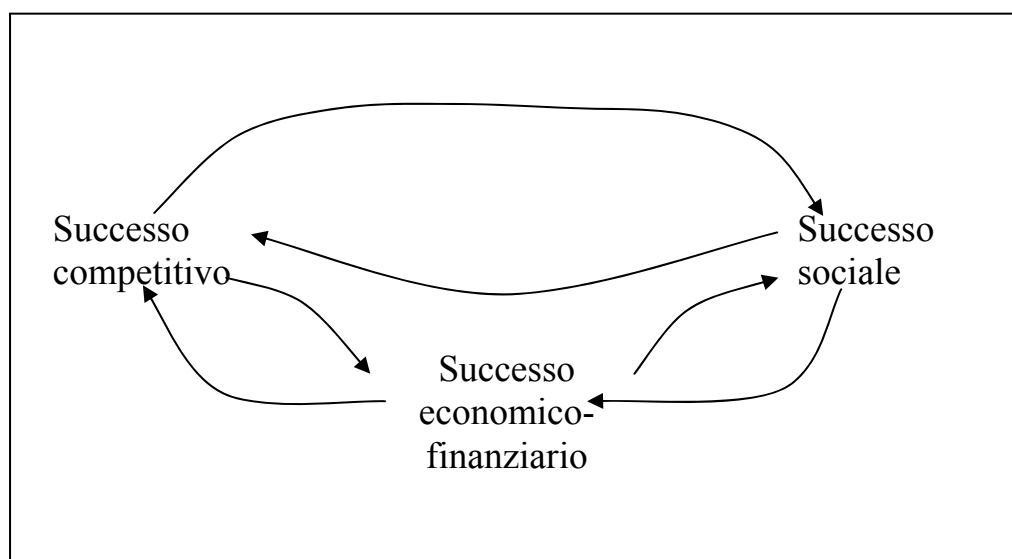
Una sintesi schematica dei caratteri distintivi della formula imprenditoriale nelle aziende di successo si ritrova nella Figura 2.3.

Figura 2.3 – Elementi della formula imprenditoriale e loro caratteri distintivi nelle imprese di successo.



Tali caratteri trovano (o dovrebbero trovare) riscontro a livello di performance in risultati positivi a tutto campo – economico-finanziari, competitivi, sociali – reciprocamente funzionali e quindi configuranti circuiti dinamici virtuosi secondo quanto indicato nella Figura 2.4.

Figura 2.4 – Circuiti di successo caratterizzanti il funzionamento di una strategia aziendale pienamente valida.



Due approcci alla valutazione della strategia con il modello della formula imprenditoriale

Premesso quanto sopra in merito ai caratteri distintivi di una formula imprenditoriale di successo e alle conseguenti plausibili performance, domandiamoci come si può articolare il processo valutativo di una concreta strategia aziendale.

Un possibile approccio, ispirato al *benchmarking*, consiste: (i) nel confrontare la realtà oggetto di valutazione con il modello della Figura 2.3; (ii) nell'osservare se e quali caratteri distintivi di una formula imprenditoriale di successo siano in essa presenti; (3) nel cercare riscontro, al giudizio che ne scaturisce, nella valutazione delle performance; (iv) nel verificare se e quali dissonanze spieghino gli scostamenti rilevati e le performance insoddisfacenti.

Un altro approccio, più strutturato e che si ritiene preferibile, consiste nel rovesciare l'ordine dei fattori muovendo dalla considerazione delle performance e dalla valutazione distinta dei due versanti della formula imprenditoriale, quello della f.c. e quello della f.a.; incrociando le performance in apposite matrici e cercando di rispondere alle seguenti domande:

- come si colloca il business considerato o l'azienda nel suo complesso rispetto alle tipiche "dimensioni" del successo imprenditoriale, che sono, a livello di business, quella competitiva e quella reddituale e, a livello aziendale, quella sociale e quella economico-finanziaria complessiva?
- quale che sia la collocazione in parola del business o dell'azienda riguardo a tali dimensioni, quale spiegazione se ne può dare, alla luce anche del percorso storico attraverso cui vi si è arrivati?
- posto che si tratti di una collocazione ottimale spiegabile con l'apprendimento di una formula imprenditoriale di successo consolidata, si prospettano minacce capaci di scardinare le basi del successo e quindi fronteggiabili solo con radicali mutamenti di impostazione imprenditoriale?
- posto, invece, che si tratti di una collocazione sfavorevole almeno lungo una "dimensione" e che ciò si spieghi con certe carenze della formula imprenditoriale, quali necessità di rinnovamento ne discendono? esse esprimono una necessità di consolidamento di una f.i. tuttora valida o una esigenza di ripensamento e, quindi, di cambiamento della stessa oppure esigenze di rinnovamento dell'uno e dell'altro tipo?

Ma ecco, più in dettaglio, i passaggi attraverso cui si snoda questo secondo processo valutativo: (i) misurazione delle performance attuali di business e aziendali, ossia dei risultati reddituali, competitivi, sociali rilevabili sia a livello di business che a livello aziendale complessivo; (ii) valutazione delle performance in rapporto a termini di confronto opportunamente scelti (performance medie di settore, performance dei migliori *competitor*, performance medie conseguite in passato, performance di esercizi precedenti ritenute soddisfacenti, attese di remunerazione degli azionisti e così via); (iii) incrocio, per ogni area di business, delle valutazioni espresse in merito alle performance di business, reddituali e competitive, in una matrice di valutazione della f.c.; (iv) incrocio delle valutazioni espresse in merito alle performance economico-finanziarie complessive e, con riferimento agli interlocutori più rilevanti o comunque critici, delle performance sociali, in una matrice di valutazione della f.a.; (v) formulazione di ipotesi esplicative del posizionamento attuale del (o dei) business e dell'azienda nel suo complesso rispettivamente nella matrice di valutazione della (o delle) f.c. e della f.a.; (vi) verifica, possibilmente approfondita, delle ipotesi esplicative delle performance rappresentate nelle matrici di valutazione sub iii e iv e ricerca di una spiegazione convincente del posizionamento del (o dei) business e dell'azienda in dette matrici, alla luce anche della storia aziendale e delle performance trascorse, che, ove siano rappresentate nelle matrici, evidenziano il "cammino" attraverso cui si è arrivati alle performance attuali; (vii) formulazione di un giudizio conclusivo sulla situazione attuale a livello di business e a livello aziendale e individuazione delle necessità di consolidamento e/o rinnovamento.

Valutazione della strategia competitiva a partire dalla valutazione dei risultati

Si è appena accennato che, a livello di business, le performance da privilegiare sono quella competitiva e quella reddituale. Ebbene, un primo quesito cruciale è il seguente: l'impresa ha successo (in quella certa area di business, s'intende) sul piano reddituale e/o sul piano competitivo?

La risposta a questa domanda – che sfocia nel collocare quel business all'interno di una matrice finalizzata ad incrociare la valutazione delle performance competitive e quella delle performance reddituali – deve essere ricercata raccogliendo e soppesando le manifestazioni di successo, anche solo quelle di natura indiziaria o sintomatica, avendo cura di valutare se siano segno di un successo passato o ancora attuale.

Per quanto riguarda i **risultati competitivi**, le manifestazioni su cui maturare un giudizio sono date dalle più disparate informazioni, anche di carattere indiziario, concernenti le quote di mercato assolute e relative, il grado di copertura del mercato, il livello qualitativo della clientela presso cui si è introdotti, il grado di penetrazione presso le varie fasce di clientela.

Si tratta, come si vede, di informazioni esprimenti i risultati del gioco competitivo e non già i loro fattori causanti. Questi ultimi – che possono cogliersi spostando l'indagine sui vantaggi/svantaggi competitivi e sui punti forti/punti deboli di ciascun competitore nonché sulle cause ad essi soggiacenti – vanno presi in esame in un momento successivo, quando ci si interroga sul perché del successo o insuccesso. La loro considerazione in questo stadio iniziale del processo analitico non soltanto complicherebbe inutilmente le cose, ma confonderebbe le idee (confondendo cause ed effetti) e finirebbe per rendere evanescente la stessa distinzione fra i concetti di “risultati competitivi” e “risultati reddituali”. Così, per esempio, se in questa sede ci si preoccupasse di confrontare la struttura dei costi dell'impresa con quella dei suoi concorrenti, si rischierebbe di confondere in un tutt'uno la valutazione del successo aziendale sul piano competitivo e su quello reddituale. E ciò per la semplice ragione che la competitività della struttura di costi è nel contempo fattore causale sia della capacità competitiva sia della capacità di reddito.

Si tratta, in conclusione, di esprimere un giudizio sintomatico sul grado di successo competitivo, basato esclusivamente sulle manifestazioni che possono cogliersi a livello di risultati e non a livello di comportamenti o di meccanismi concorrenziali.

Un'altra importante avvertenza ai fini della valutazione dei risultati competitivi è rappresentata dalla corretta definizione dell'arena in cui si svolge il confronto competitivo: è, questa, l'intero mercato o un suo segmento o una nicchia? E' evidente infatti che le quote di mercato assumono grandezze ben diverse secondo che siano calcolate sull'intero mercato o su un suo segmento più o meno ampio o ristretto o su una nicchia e che, se si sbaglia nel definire l'arena competitiva, si può essere indotti in errore nel giudicare la performance competitiva.

Quanto ai **risultati reddituali**, il giudizio deve incentrarsi sulla redditività operativa dei mezzi investiti (o Ordinary EBIT del business su capitale investito netto nel business, come abbiamo visto nel Paragrafo 1.4) e non sulla redditività netta dei mezzi propri (che è invece l'indicatore di economicità per valutare la strategia complessiva).

La conoscenza della redditività operativa non è sempre ottenibile, vuoi perché, trattandosi di impresa multi-business, possono esservi ingenti costi fissi e rilevanti elementi attivi del capitale comuni ai diversi business, con la conseguenza di una impossibilità tecnica di misurare la redditività medesima distintamente per ogni business; vuoi perché potrebbero non essere disponibili i bilanci (come accade nel caso di aziende localizzate in paesi dove non esiste l'obbligo della pubblicazione del bilancio), o perché i bilanci potrebbero non essere attendibili. In tutti questi casi è possibile maturare ugualmente un giudizio sui risultati reddituali, utilizzando altri indicatori di economicità variamente connessi alla redditività operativa, come, per esempio, i margini di contribuzione sul fatturato, i coefficienti di rigiro del circolante, il fatturato (o il valore aggiunto) per addetto, i margini di ricarico operati sul costo primo per formare i prezzi di vendita, la politica degli sconti attuata e così via.

Una volta posizionata l'impresa – o, meglio, il singolo business – nella matrice degli indicatori del successo imprenditoriale a livello di business, occorre darsene una spiegazione cercando di rispondere a interrogativi del seguente tenore: su quali basi poggia un successo che al contempo si manifesta sul piano competitivo e su quello reddituale? Com'è possibile che l'impresa guadagni e abbia quindi successo sul piano reddituale, pur non avendo un buon grado di introduzione nel mercato? O, all'opposto, com'è possibile che non guadagni pur avendo un'ottima reputazione e un'eccellente affermazione nel mercato? O, ancora, perché non ha successo né sul piano concorrenziale né su quello economico?

La risposta a questi interrogativi va ricercata sulla scorta di ipotesi-guida come quelle indicate nella matrice della Figura 2.5.

Figura 2.5 – Ipotesi diagnostiche della strategia competitiva

| | | | |
|--------------------------|---------|--|---|
| RISULTATI COMPETITIVI | ELEVATI | STRATEGIA COMPETITIVA DI SUCCESSO INTERNAMENTE COERENTE I | STRATEGIA COMPETITIVA INTERNAMENTE INCOERENTE III |
| | BASSI | SUCCESSO ECONOMICO DIPENDENTE DA CONDIZIONI ESTERNE DI PARTICOLARE VANTAGGIO II | IV MANCANZA DI UNA "RAGIONE D'ESSERE" RICOMPENSATA DAL SISTEMA DI MERCATO |
| | | ELEVATI | BASSI |
| | | RISULTATI REDDITUALI | |

Precisamente, se l'impresa ha successo, in quella certa area di business, sia sul piano competitivo sia su quello reddituale (Quadrante I della Figura 2.5), ciò può spiegarsi o con il conseguimento di un vantaggio di prima mossa in un settore ancora poco o per nulla affollato di concorrenti o col funzionamento efficiente di una formula di successo consolidata, coerente nei vari elementi che la compongono intorno a un'idea centrale intrinsecamente valida. In questo secondo caso, si può anche asserire che la compresenza di successo competitivo e di successo reddituale legittima l'ipotesi che il primo sia causa del secondo e ne sia, a sua volta, alimentato. Ma questo circolo virtuoso non è casuale, bensì espressione del funzionamento di una ben studiata formula competitiva di successo, i cui pilastri verosimilmente saranno dati da certe *competenze distintive*, che consentono all'impresa di presentarsi sul mercato con certi *elementi di unicità*, i quali, a loro volta, le conferiscono un consistente potere quanto meno su un certo *segmento di mercato*, rispetto al quale la *struttura* si presenta ben dimensionata.

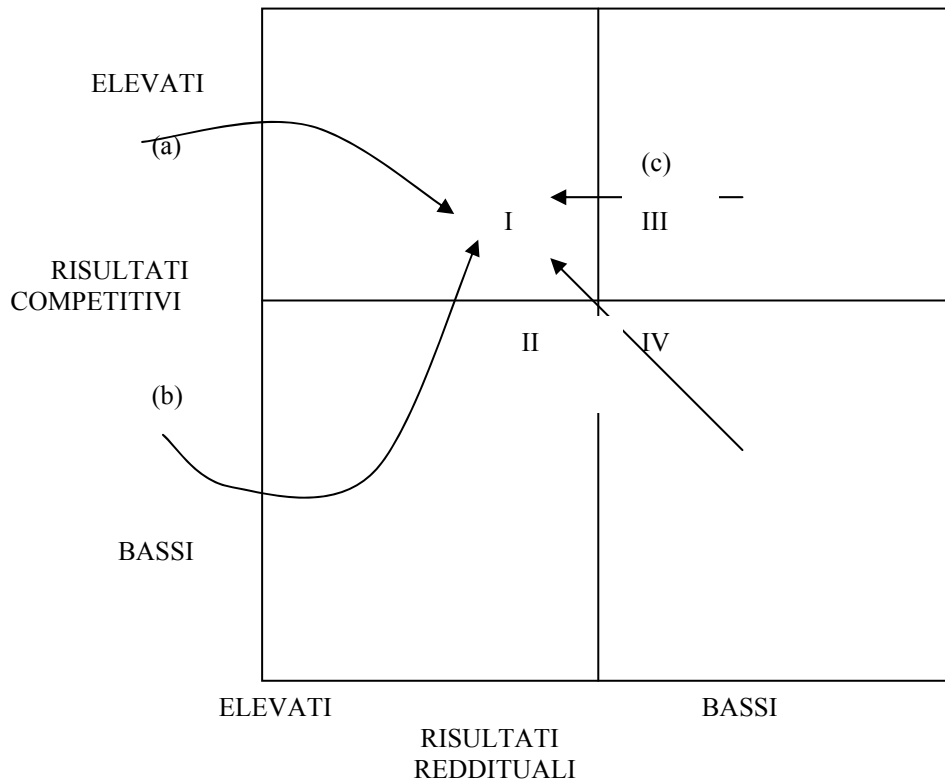
Diverso è il caso delle imprese che mostrano un sostanziale successo reddituale nel business analizzato, in assenza di una consistente affermazione sul mercato (Quadrante II della Figura 2.5). Qui la spiegazione deve plausibilmente ricercarsi nell'operare di condizioni esterne favorevoli, facilitanti il compito di produrre utili, come, per esempio: un continuo e prolungato dilatarsi della domanda; l'esistenza di barriere all'entrata di nuovi concorrenti, quali dazi doganali, contingentamento delle importazioni, economie di scala, altri vantaggi di costo (legati, per esempio, ai bassi saggi retributivi, alla qualificazione e all'impegno particolare del personale, al basso costo del denaro), vantaggi di qualità, di canale distributivo o d'altro genere non accessibili ai potenziali nuovi concorrenti o troppo onerosi da colmare ecc.; accordi efficaci di limitazione della concorrenza fra i produttori; una situazione di cronica debolezza contrattuale dei fornitori, dotati di capacità produttive in eccesso e così via. La strategia competitiva di queste imprese probabilmente è di tipo semplice, povera di contenuti imprenditoriali, poggiando semplicemente sull'idea di sfruttare le condizioni esterne favorevoli che non di rado si assume, in modo implicito o esplicito, siano destinate a perdurare indefinitamente.

Al contrario, nelle imprese che hanno successo sul piano competitivo, ma non su quello economico (Quadrante III della Figura 2.5), non di rado esiste una strategia competitiva di tipo complesso, che consta di vari elementi collegati, la quale spiega il successo di mercato. La convalida del successo sul piano reddituale, tuttavia, è impedita da certe incoerenze o incongruenze interne al "disegno", come possono essere, per esempio: un differenziale positivo di qualità cui non corrisponde un congruo premio di prezzo; uno squilibrio strutturale tra dimensione del segmento di mercato dominato e capacità produttiva, originante una sistematica sottoutilizzazione di quest'ultima; una struttura appesantita da una diffusa "cultura dello spreco", non più tollerabile in presenza di pressioni concorrenziali divenute più intense; una forte capacità di innovare nei prodotti non accompagnata da un'altrettanto forte capacità di sfruttarli economicamente. E ciò per un qualche blocco che impedisce alla cultura produttiva di evolversi verso un livello industrialmente avanzato o per via di un assetto produttivo strutturalmente incoerente con le richieste che si rivolgono alla produzione in fatto di flessibilità, costo, qualità, livello di servizio e così via.

Da ultimo, le imprese che non hanno successo né sul piano competitivo né su quello reddituale (Quadrante IV della Figura 2.5) probabilmente devono questa loro situazione all'assenza di una "ragione d'essere" ricompensata dal sistema di mercato.

Per una migliore comprensione delle ipotesi esplicative del posizionamento delle aree di business nella matrice ora presentata, giova considerare i più frequenti percorsi di successo o di crisi che portano a una certa collocazione nell'ambito della matrice medesima come illustrato nella Figura 2.6.

Figura 2.6- Percorsi di successo di un business



Il quadrante I rappresenta il punto di arrivo di un processo di apprendimento imprenditoriale, che tipicamente si svolge attraverso i seguenti stadi sequenziali, ancorché in parte sovrappontisi: concepimento della visione imprenditoriale, sviluppo della stessa, realizzazione, consolidamento. Questo processo di apprendimento – che avanza normalmente attraverso tentativi ed errori – può innescarsi sin dal primo maturare della decisione di entrare in un certo settore oppure può prendere il via in un’area di business da tempo operante; può svolgersi ininterrottamente oppure subire prolungate battute d’arresto.

Solo nei casi in cui il processo in parola si svolga sin dal primo maturare dell’idea di dar vita a una iniziativa imprenditoriale e senza gravi sbandamenti o interruzioni si ha un diretto ingresso dell’area di business nel quadrante I senza passare attraverso alcuno degli altri quadranti (Figura 2.6, percorso *a*).

Nel caso, invece, frequente nella storia industriale del nostro Paese, di imprese sorte a iniziativa di imprenditori un po’ improvvisati, armati di una certa competenza tecnica, di una minima dotazione di risorse finanziarie e di tanta voglia di lavorare approfittando di una favorevole situazione di mercato, l’area di business inizialmente viene a collocarsi nel quadrante II della nostra matrice e solo successivamente, man mano si apprende una strategia di successo, fatta di un insieme di più elementi fra loro strettamente coerenti, si sposta verso il quadrante I (Figura 2.6, percorso *b*).

È, questo, un cammino di successo tipico delle iniziative imprenditoriali che sorgono nello stadio di rapida crescita di un settore, quando sulle esigenze di messa a punto di una elaborata strategia competitiva prevale la spinta a cogliere senza indugio una situazione favorevole, rimandando a un momento successivo la costruzione di durature basi di successo.

È, per contro, impensabile che un cammino simile possa essere percorso da iniziative imprenditoriali poste in essere in settori maturi, contraddistinti da una stagnazione dei consumi a livello aggregato, nei quali ci si deve misurare con una domanda esigente e smalzita e con una agguerrita concorrenza passata al vaglio di dure prove.

L'ingresso in questi settori, perché sia coronato da successo, presuppone una intuizione imprenditoriale dotata di una sua originalità, da elaborare e verificare attraverso tutto un complesso di attività – di raccolta di informazioni tecniche e commerciali, di sperimentazione, di verifica di fattibilità (sul piano tecnico, commerciale e finanziario), di valutazione economica.

Al di fuori di queste due ipotesi di realizzazione di una strategia di successo – l'una tipica della fase di rapida crescita dei settori industriali, l'altra della fase di maturità –, l'ingresso di un'area di business nel quadrante I della nostra matrice può essere il risultato di un processo di risanamento di una realtà in crisi più o meno grave, che si colloca nel quadrante III o IV. Gli interventi necessari per passare dal quadrante III al I (Figura 2.6, percorso *c*) dipendono dal tipo di dissonanze o incoerenze interne alla strategia competitiva cui bisogna porre rimedio e possono andare nel senso di razionalizzare la stessa oppure di mutarla radicalmente.

Di solito, occorrono prima di tutto degli interventi di razionalizzazione, destinati a fare emergere il potenziale di miglioramento reddituale esistente in costanza di strategia seguendo il percorso proposto nel prossimo Capitolo¹. Si tratta di interventi che possono essere abbastanza semplici da attuare (come, per esempio, un aumento dei prezzi di vendita) oppure relativamente impegnativi (come, per esempio, quelli necessari per una efficiente gestione del circolante); tutto sommato indolori (come quelli dianzi accennati) oppure comportanti gravi sacrifici (come, per esempio, nei casi di pesanti riduzioni di organico); richiedenti o meno l'effettuazione di investimenti consistenti.

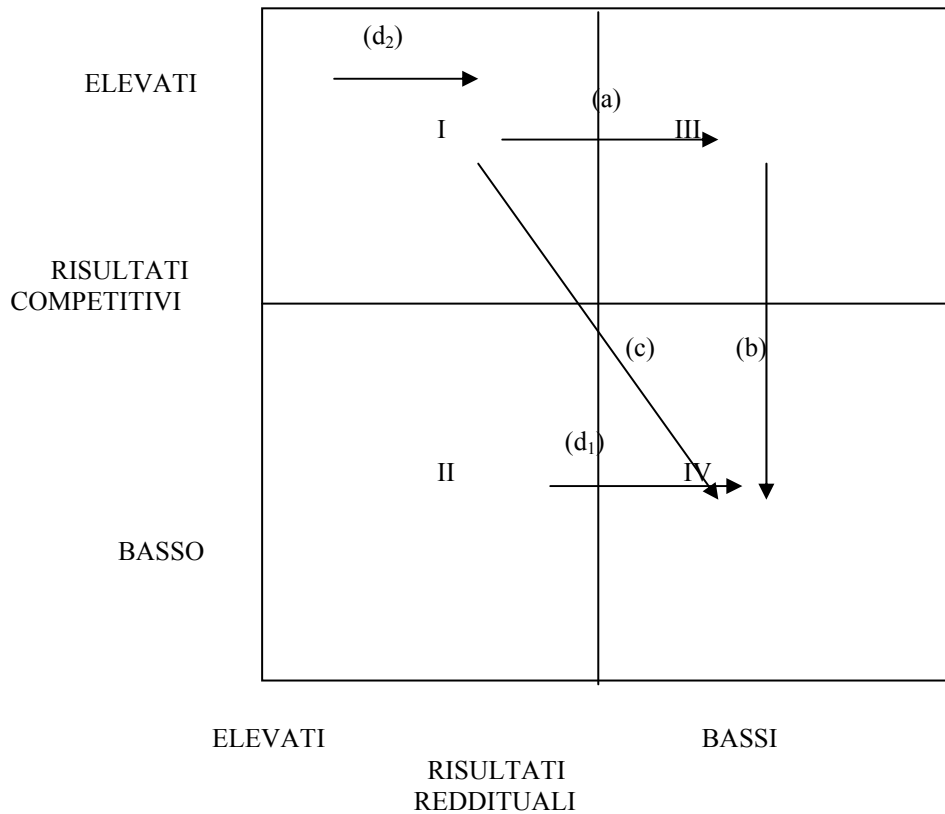
Gli interventi di razionalizzazione non sempre sono risolutivi. In tal caso, è plausibile che la strategia competitiva non sia valida e necessiti di un radicale ripensamento.

Il passaggio dal quadrante IV al I (Figura 2.6, percorso *d*) si configura come un percorso di risanamento alquanto problematico, perché si tratta di percorrere tutte le tappe del processo di sviluppo di una strategia muovendo da una situazione fortemente compromessa sotto ogni aspetto. Fortunatamente, anche nelle situazioni più disastrose esistono delle potenzialità positive, il cui esplicarsi è peraltro impedito da tutto un insieme di forze conservatrici che ostacolano l'inesco del processo di risanamento. Questo si configura così, fin dal suo avvio, come un cammino non facile, che sembra seguire certe tappe obbligate, ognuna delle quali richiede il verificarsi di certe precise condizioni. Tuttavia, il risanamento resta spesso una possibilità aperta anche in situazioni di crisi molto grave.

Abbiamo così tratteggiato i caratteristici sentieri di successo che spiegano come un'area di business possa venire a trovarsi nella situazione del quadrante I della nostra matrice. Ma come si configurano i più frequenti percorsi di crisi, che possono portare un'area di business verso le situazioni dei quadranti III e IV? Si veda la Figura 2.7.

¹ In particolare si veda il Paragrafo 3.3 “L'analisi delle relazioni di causa-effetto che collegano la strategia competitiva alla redditività operativa”

Figura 2.7 – Percorsi di crisi di un business



Le dinamiche suscettibili di spostare un'area di business dal quadrante I al quadrante III (Figura 2.7, percorso a) sono tipicamente le seguenti:

- logoramento graduale della strategia competitiva, dovuto, da un lato, all'intensificarsi delle pressioni concorrenziali (caratteristico, per esempio, delle fasi di maturità dei settori) e, dall'altro, all'assenza nell'azienda, adagiata sul suo successo, di una tensione a rinnovarsi e alla economicità;
- attuazione di una strategia di sviluppo inficiata da gravi errori, tali da rompere la coerenza interna fra i diversi elementi della strategia senza, per altro, dar luogo a un calo di competitività a breve termine (per esempio, l'ampliamento della capacità produttiva fondato su errate previsioni di mercato conduce a una struttura squilibrata in rapporto alla dimensione del segmento di mercato dominata);
- restringersi della domanda, dovuto a cause non transitorie (per esempio, a spostamenti duraturi nei consumi), e conseguente sottoutilizzazione della struttura che appare così sovradimensionata.

Una volta posizionata nel quadrante III, un'area di business è fatalmente destinata prima o poi a perdere anche in capacità concorrenziale e quindi a spostarsi verso il quadrante IV (Figura 2.7, percorso b), a meno che si intraprendano azioni efficaci rivolte a recuperare un buon successo reddituale. Infatti, la difesa delle posizioni competitive è un'impresa che richiede l'impegno continuativo di risorse ben difficilmente mobilitabili in assenza, quanto meno, di concrete prospettive di successo reddituale.

Un'area di business di successo può anche precipitare direttamente dal quadrante I al quadrante IV (Figura 2.7, percorso c). È questo il caso di "idee imprenditoriali" minate nelle loro basi di successo dall'avvento dirompente di tecnologie e prodotti sostitutivi.

Da ultimo, altri caratteristici percorsi di crisi sono quelli che si producono al venir meno di condizioni esterne favorevoli, facilitanti il compito di produrre utili. In tali situazioni, le aree di business posizionate nel quadrante II inevitabilmente scivolano verso il quadrante IV (Figura 2.7, percorso d_1). Anche quelle collocate nel quadrante I, com'è ovvio, si spostano verso destra, almeno in un primo momento (Figura 2.7, percorso d_2). Tuttavia, è plausibile che, mentre queste ultime restano pur sempre redditizie, le prime cessano di essere economicamente interessanti.

Oltre che ai fattori di successo e di crisi sin qui illustrati, gli spostamenti delle aree di business all'interno della nostra matrice possono essere dovuti ai tentativi non riusciti di realizzare percorsi di successo. Emblematico è, per esempio, il caso di imprese che, mentre inseguono con successo traguardi ambiziosi di quote di mercato e/o di livello di produttività, giungono a risultati disastrosi sul piano reddituale. Oppure, ancora, di imprese in crisi che, nel tentativo di sopravvivere, tagliano i rami secchi, vendono i "gioielli di famiglia", realizzano economie a destra e manca, senza per altro riuscire a innescare o a portare innanzi con continuità un rilancio.

Il posizionamento di un business nella matrice degli indicatori di successo imprenditoriale e la comprensione, anche solo approssimativa, delle cause che lo spiegano, sollevano tutta una serie di interrogativi cruciali, rispondendo ai quali, mentre si matura un giudizio consapevole sulla validità o meno della strategia competitiva, è possibile individuare le "direzioni" nelle quali l'impresa deve rinnovarsi in quel business (il "vettore di rinnovamento strategico" secondo la definizione data nel Paragrafo 1.3). Le necessità di rinnovamento, a loro volta, suggeriscono alcuni interrogativi importanti per valutare l'adeguatezza del management, riconducibili tutti ai seguenti: la direzione è consapevole del problema strategico di quell'area di business? Sta muovendo gli opportuni passi per affrontarlo? È disponibile al cambiamento? È alla altezza dei problemi da affrontare?

Alcune indicazioni circa gli interrogativi e gli indirizzi di gestione strategica che emergono dall'analisi di come si posiziona un'area di business nella nostra matrice sono contenute nella Tabella 2.1.

Tabella 2.1 – Interrogativi per giudicare (in prima approssimazione) la validità di una strategia competitiva

| Posizionamento del business nella matrice di fig. 2.5 | Interrogativi sulla validità della strategia competitiva | Necessità di innovazione nella strategia competitiva |
|--|---|--|
| I – <i>Alto successo competitivo/Alto successo reddituale</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Il successo è minacciato da mutamenti in atto o prevedibili futuri? Dove si collocano le minacce sulla scala del tempo? Quale la loro gravità? E la loro probabilità di manifestazione? Sono fronteggiabili senza un profondo rinnovamento della f.i.? ● Il successo è consolidato? In caso negativo, è consolidabile? | <p>La strategia può richiedere, secondo i casi, di essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● riorientata radicalmente ● ridefinita ● consolidata |
| II – <i>Basso successo Competitivo/Alto successo reddituale</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Quanto tempo ancora possono durare le condizioni favorevoli? Quali conseguenze può avere sull'economia dell'impresa il loro venir meno? ● Il settore è ancora lontano dalla maturità? In caso negativo, l'impresa ha accumulato un forte ritardo rispetto ai suoi concorrenti diretti, nella messa a punto di una valida strategia competitiva? Nel caso opposto, quale ruolo potrà giocare l'impresa nel settore? | <p>L'impresa deve, secondo i casi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● percorrere rapidamente le tappe del cammino di apprendimento di una strategia di successo ● modellare la sua strategia gradualmente, man mano si riduce l'incertezza strategica propria degli stadi iniziali del ciclo di vita del settore, puntando ad avere, negli assetti futuri del medesimo, un ruolo significativo |
| III – <i>Alto successo competitivo/Basso successo reddituale</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Le incoerenze interne alla strategia sono facilmente rimediabili? Sono rimediabili in tempi brevi o lunghi? Con o senza investimenti? | <p>La struttura della formula competitiva deve essere, secondo i casi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● razionalizzata e/o ● ristrutturata radicalmente |
| IV – <i>Basso successo competitivo/Basso successo reddituale</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Di che consistenza è il potenziale di miglioramento reddituale? Quali gli ostacoli alla sua realizzazione? Quali le potenzialità strategiche? | <p>Senza trascurare le possibilità di miglioramento economico a breve, occorre una nuova e valida "visione imprenditiva" da sviluppare e realizzare</p> |

In breve:

- se il business si colloca nel quadrante I, il problema interessante è sapere: (1°) se l'impresa può rimanere; (2°) con quale tipo di strategia (di consolidamento o di cambiamento, lieve o radicale). Per rispondere a tali interrogativi l'attenzione del management (o dell'analista) dovrà essere rivolta alle dinamiche di settore e alle scelte di posizionamento strategico che approfondiremo nella Parte III del presente volume;
- se il business, invece, si trova nel quadrante II, il problema è di valutare la possibilità che le condizioni esterne favorevoli su cui poggia il successo reddituale abbiano o meno a durare e quanto a lungo. In tal caso il problema può essere definito come un problema di riorientamento strategico. Esso richiede una analisi approfondita della strategia competitiva come proporremo nella Parte II del presente volume;
- da ultimo, se il business si colloca in uno degli altri quadranti (III e IV), il problema è di valutare: (1°) il potenziale di miglioramento reddituale realizzabile senza sostanziali mutamenti della strategia competitiva; (2°) le opportunità/minacce strategiche implicanti radicali mutamenti di strategia competitiva; (3°) la disponibilità delle risorse direzionali e finanziarie occorrenti per il risanamento. I problemi strategici possono essere definiti in termini di ristrutturazione e/o di diversificazione a seguito di un approfondimento degli economics del business seguendo il percorso suggerito nel prossimo Capitolo.

Valutazione della strategia complessiva a partire dalla valutazione dei risultati

Anche la valutazione della strategia complessiva - sulla base dei tratti caratterizzanti una f.a. valida - può prendere le mosse dal posizionamento in una matrice degli indicatori dei risultati (si veda la Figura 2.8). Le “dimensioni” del successo, in questo caso, sono quella sociale e quella economico-finanziaria. La prima (**dimensione sociale**) ha manifestazioni evidenti nei “livelli di soddisfazione” degli attori sociali legati alle sorti dell’impresa – a cominciare dai lavoratori e dagli azionisti – e nella capacità che questa ha di attrarre a sé le risorse, le collaborazioni e i consensi che le sono necessari, entrando efficacemente in competizione con le altre imprese e, più in generale, con gli altri impieghi alternativi delle risorse scarse. La **dimensione economico-finanziaria**, invece, è significativamente espressa – tenuto conto dei vincoli di liquidità e di solidità patrimoniale necessari per salvaguardare la solvibilità aziendale e non sacrificare gli obiettivi di redditività – dalla redditività del patrimonio netto, la quale è determinata dalla redditività dei capitali investiti nei business e dalla efficienza della struttura centrale.

Figura 2.8 – Ipotesi diagnostiche della strategia complessiva

| | | |
|--------------------------|---|---|
| ELEVATI | Economicità della gestione e soddisfazione degli attori sociali si alimentano a vicenda | Successo sociale ottenuto a scapito del ruolo economico dell’impresa |
| | I | III |
| RISULTATI SOCIALI | II | IV |
| BASSO | Successo economico ottenuto con sacrificio delle “attese” di una o più categorie di interlocutori | Diseconomicità della gestione e insoddisfazione degli interlocutori si alimentano a vicenda |
| | ELEVATI | BASSI |
| | RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI | |

Anche qui, una volta posizionata l'impresa nella nostra matrice, è importante cogliere le ragioni di tale posizionamento, le quali possono ricercarsi investigando lungo le ipotesi-guida presentate nella Figura 2.8.

Se l'impresa si posiziona nel riquadro I, può essere che il successo si fondi sul funzionamento "virtuoso" di "anelli critici" in cui l'economicità della gestione è legata positivamente ai livelli di soddisfazione di determinati attori sociali. È questo il caso, ad esempio di una compagnia aerea, in cui lo spiccato "orientamento al servizio del cliente" si salda con un altrettanto forte "orientamento al coinvolgimento dei lavoratori", nel fondato e sperimentato convincimento che "coinvolgimento del personale" e "soddisfazione dei passeggeri" sono variabili interconnesse e cruciali agli effetti del successo economico-finanziario, il quale, a sua volta, consente di alimentare il successo competitivo (mantenendo alto rispetto ai concorrenti il rapporto qualità/prezzo del servizio) e la soddisfazione dipendenti (soddisfacendo le loro attese non soltanto retributive).

Insomma, l'ipotesi da verificare, relativamente alle imprese del riquadro I, è che il successo economico-finanziario sia perseguito in vista di soddisfare le attese degli attori sociali (in particolare di quelli critici) e che il benessere e la soddisfazione loro siano perseguiti nel presupposto che lavoratori, azionisti, creditori ecc. soddisfatti del loro rapporto con l'impresa consentono alla stessa di raggiungere elevati livelli di produttività, efficienza, redditività.

Nel riquadro II, invece, si suppone che vengano a trovarsi le imprese che hanno sistematicamente sottovalutato le loro responsabilità sociali nei confronti di una o più categorie di stakeholder (lavoratori, azionisti facenti parte del c.d. capitale controllato, comunità residenti nelle zone di insediamento degli stabilimenti, ecc.), in ciò favorite da un ordinamento e, più ancora, da un clima sociale (politico, economico, socio-culturale) che ha consentito o tollerato bassi livelli di soddisfazione degli interessi di cui trattarsi. Naturalmente, come il clima muta nel senso di diventare più esigente, si innescano (ad iniziativa, per esempio, di gruppi di lavoratori o di esponenti sindacali, di soci non impegnati nella conduzione aziendale, di magistrati, ecc.) "pressioni" destinate ad avere conseguenze negative per l'economicità della gestione e l'equilibrio economico-finanziario complessivo.

Le imprese che si posizionano nel riquadro III, al contrario di quelle che abbiamo appena esaminato, in ipotesi sono quelle che recano l'impronta di leader socialmente illuminati (sensibili alle istanze di promozione sociale ed economica dei lavoratori; aperti nei confronti dei problemi occupazionali; aperti nei confronti delle istanze della comunità, che li vede non di rado politicamente impegnati; rigorosi nei riguardi della proprietà, disponibile per lo più ad accontentarsi di una remunerazione esigua); incapaci tuttavia di generare una forte tensione verso obiettivi di economicità, quale invece si richiede allorché vengono meno condizioni esterne facilitanti il compito di produrre ricchezza. È inutile dire, infatti, che il successo sociale prima o poi si rivela di corto respiro, se non è sostenuto da un buon successo economico-finanziario e se, a sua volta, non è indirizzato al conseguimento di quest'ultimo. In queste imprese, invece, viene a svilupparsi una cultura aziendale – che può essere forte – attorno a valori imprenditoriali in sé validi, fra i quali tuttavia spicca per la sua assenza il "profitto", quasi che esso abbia di necessità una connotazione negativa, indipendente dal modo in cui viene perseguito e dall'uso che se ne fa. La conseguenza è bensì quella di produrre coesione e identificazione con l'impresa; ma con una impresa che a un certo punto si rivela sottocapitalizzata, dotata di una insufficiente capacità di autofinanziamento e quindi incapace di sostenere i livelli di successo sociale raggiunti.

Da ultimo, nel riquadro IV si ritrovano in ipotesi imprese incamminate in una spirale di crisi, in cui, da un certo punto in poi, la riduzione dei livelli di redditività e l'insoddisfazione dei partecipanti, generatrice di tensioni sociali e/o dell'indebolimento della volontà di collaborare, si alimentano a vicenda. Simili situazioni, ove la spirale di crisi non venga drasticamente interrotta inserendo l'impresa in un sentiero di risanamento, sono destinate a sfociare o in una liquidazione o in una sorta di stabilizzazione della crisi stessa. In questa seconda ipotesi, le imprese sono contraddistinte dai meccanismi di alimentazione finanziaria tipici delle economie assistite, ove le tensioni sociali sono utilizzate per ottenere le risorse necessarie a sopravvivere senza economicità. Vengono così a trovarsi stabilmente inserite nel riquadro IV imprese operanti con una strategia complessiva diametralmente opposta a quella delle imprese del riquadro I. Come, infatti, queste ultime si fondano su circuiti autoalimentatisi di successo, dove alti livelli di redditività si coniugano con alti livelli di soddisfazione degli stakeholder, così le prime si mantengono in vita senza economicità grazie al combinarsi di perdite e di tensioni sociali alimentanti la richiesta e l'ottenimento di sussidi, i quali, proprio perché erogati in una logica assistenziale – e quindi, tra l'altro, tardivi e insufficienti a sostenere seri progetti di risanamento – contribuiscono al perpetuarsi della crisi.

La metodologia proposta di valutazione della strategia competitiva e di quella complessiva dirige l'attenzione sulle relazioni tra risultati reddituali e risultati competitivi e tra risultati economico-finanziari e risultati sociali. Per altro gli esempi in precedenza accennati per chiarire i circuiti virtuosi tra livelli di redditività aziendale e livelli di soddisfazione degli attori sociali hanno evidenziato come tali circuiti sono elementi essenziali di strategie competitive vincenti. Si può pertanto affermare che una strategia valida d'impresa (strategia competitiva – o strategie competitive – e strategia complessiva) orientata a perseguire simultaneamente e congiuntamente il successo sul piano competitivo, su quello sociale e su quello economico-finanziario e tende ad attivare dei circuiti di successo autoalimentanti che intersecano questi diversi piani, secondo quanto già indicato nella Figura 2.4.

Le connessioni tra successo sociale e successo competitivo appaiono particolarmente evidenti e immediate quando gli stakeholder in considerazione sono i lavoratori, mentre possono sembrare meno evidenti e dirette quando sono in gioco altri attori sociali come gli azionisti o le banche. E ciò specialmente nel caso di imprese multi-business. A ben vedere, però, anche in questi casi e per questi altri tipi di stakeholder si stabiliscono rilevanti connessioni tra successo sociale e successo competitivo, le quali si annodano intorno a una certa missione aziendale condivisa, i cui contenuti, anche se non sono verbalizzati, sono resi manifesti dal concreto operare aziendale in certi definiti business e secondo certi criteri o modalità di successo.