

**Marco Vitale e Vittorio Coda (a cura di)**  
***Pensiero e approccio strategico.***  
***Patrimonio comune dell'impresa***  
**Guerini, Milano, 2025**

recensione a cura di Mario Minoja\*

“Pensiero e approccio strategico” è un libro dalle radici profonde e solide. Esso infatti è frutto di un sodalizio di pensiero e di azione fra i due curatori, Marco Vitale e Vittorio Coda, nato quasi mezzo secolo fa quando diedero vita, all’inizio degli anni ‘80 del secolo scorso, al seminario “Valori imprenditoriali e comportamento strategico” all’Università Bocconi. Fu partecipando a quel seminario, che ci accompagnò lungo tutta la durata dell’insegnamento di “Strategia e politica aziendale” al quarto anno del corso di laurea in Economia Aziendale (correva l’anno accademico 1987/1988), che mi si dischiuse un sistema di pensiero e un modo di accostare e gestire l’impresa che mi sorpresero e affascinarono, facendo nascere in me per la prima volta l’idea e l’interesse per la carriera accademica.

Quello stesso sistema di pensiero e quel modo di accostare l’impresa si ritrovano in questo libro, arricchiti, affinati e aggiornati da decenni di impegno e di esperienze sul campo, di studi e di riflessioni, di confronti con esponenti del mondo delle imprese.

Pur seguendo due percorsi professionali differenti, rispettivamente quello della consulenza aziendale e dell’insegnamento e ricerca universitaria, Marco Vitale e Vittorio Coda – accomunati da alcuni valori e convincimenti profondi sullo scopo dell’impresa e sul suo ruolo nella società, sulla centralità della strategia, oltre che sui tratti caratterizzanti il buon management – hanno fatto di tale diversità un punto di forza, condividendo un metodo di lavoro, facendo crescere molti giovani aziendalisti e giovani consulenti, identificando tanti imprenditori e manager che incarnavano quegli stessi valori nel loro modo di fare impresa. Ad alcuni di quei giovani consulenti e aziendalisti, ormai affermati, e di quegli imprenditori e manager hanno dato voce in questo volume, coinvolgendoli in una testimonianza corale per far conoscere ai lettori che un certo modo di fare impresa è non solo possibile ma anche fecondo, non è frutto di coincidenza ma di passione, volontà e metodo, è lontano anni luce dalle teorie fallaci che assegnano al management il compito di massimizzare profitto e valore per gli azionisti ma pienamente nell’alveo del pensiero umanistico e *stakeholder-oriented* caratterizzante la Scuola italiana di economia aziendale. Tale modo di fare impresa, dunque, può essere insegnato e appreso.

---

\* **Mario Minoja**, Professore Ordinario di Economia Aziendale, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Università degli Studi di Udine; e-mail: [mario.minoja@uniud.it](mailto:mario.minoja@uniud.it).

È obiettivamente difficile stabilire quali insegnamenti e messaggi-chiave segnalare all'attenzione dei lettori di questo libro, tanto grandi sono la ricchezza e la profondità dei contributi in esso contenuti, la molteplicità di prospettive e angolature, la varietà di casi e di esperienze presentate. Pur con questa consapevolezza, vorrei provare a suggerire alcune idee centrali che, a mio modesto avviso, emergono quasi in filigrana dalla lettura trasversale di diversi capitoli e connotano quel modo di fare impresa al centro dell'attenzione dei curatori e degli autori.

La prima, più che un'idea, è un invito: mettere l'impresa al centro. Lo dice esplicitamente Vitale: "Al centro deve esserci l'impresa e non la proprietà" (p. 46). Lo ribadisce Coda, sottolineando che lo scopo dell'impresa è in ultima analisi l'impresa stessa, ovvero "il suo sviluppo integrale perseguito nel rispetto dei principi e valori fondanti la buona gestione, e perciò sostenibile sotto ogni aspetto: economico-finanziario, competitivo, sociale, ambientale" (p. 85). Non si tratta di una mera enunciazione di principio: al contrario, un invito siffatto è denso di implicazioni manageriali. Innanzi tutto, perseguire lo sviluppo integrale dell'impresa così definito significa perseguire un obiettivo sovraordinato rispetto ai pur legittimi interessi dei diversi stakeholder, che potranno trovare migliore soddisfazione partecipando a un'impresa più competitiva, coesa, economicamente e finanziariamente solida e dunque duratura. È quindi un invito a imprenditori e manager a non distogliere lo sguardo dall'obiettivo di far fiorire l'impresa, in armonia con la società e l'ambiente in cui è inserita e in un orizzonte temporale di medio-lungo termine, a tenere la barra dritta, a non piegarsi ad alcun gruppo di potere e a non seguire acriticamente mode o *mainstream*.

Mettere l'impresa al centro implica altresì dare al profitto la giusta collocazione nel sistema di valori e di obiettivi della proprietà e del management. Il profitto è obiettivo da non assolutizzare ma imprescindibile da perseguire innanzi tutto per l'impresa stessa, in quanto – come riconosce Coda – "i conti devono tornare" (p. 84) e senza profitto non può esserci sviluppo. Ma conta anche la qualità del profitto: c'è un profitto fecondo e un profitto sterile, un profitto che giova all'impresa e un profitto che la danneggia, un profitto che alimenta conflitti e un profitto che, come nel caso di A2A illustrato da Comboni, viene perseguito cercando di "tenere insieme Municipio e investitori istituzionali (...), qualità dei servizi (...) e risparmiatori" (p. 96). Questo modo di intendere il profitto, oltre a sgombrare il campo da visioni ideologiche che, soprattutto nel nostro Paese, ancora oggi lo esaltano o lo demonizzano in quanto tale, si sposa perfettamente con la concezione proposta nell'enciclica *Caritas in Veritate*<sup>2</sup>: il profitto "è utile se, in quanto mezzo, è orientato ad un fine che gli fornisca un senso tanto sul come produrlo quanto sul come utilizzarlo" (§ 21) e va concepito "come uno strumento per raggiungere finalità di umanizzazione del mercato e della società" (§ 46).

---

<sup>2</sup> Benedetto XVI, *Caritas in Veritate*, Lettera Enciclica, 2009.

Mettere l'impresa al centro implica anche dare un senso e una direzione di marcia all'azione di imprenditori e manager. Al management è assegnata una funzione fiduciaria, per il cui esercizio detiene un potere, dal quale discende una responsabilità: quella di consegnare l'impresa a chi gli succederà in condizioni migliori – più competitiva, più solida, più coesa, più umana, più in armonia con la società e con il creato – rispetto a come l'ha ricevuta. Non è dunque una responsabilità nei confronti dei soli azionisti – come postulano invece i sostenitori della teoria dell'agenzia alla base del pensiero *mainstream* di corporate governance –, bensì di tutti gli stakeholder e della società in generale, che dallo sviluppo duraturo e armonioso dell'impresa possono trarre benefici economici e non economici. Questo modo di accostare la responsabilità manageriale che Marco Vitale ci presenta nel capitolo 1 – e presentò a noi studenti negli anni Ottanta del secolo scorso – ha radici profonde non solo nella Scuola aziendalistica italiana, ma anche in quella americana di studiosi come Peter Drucker (il cui pensiero è stato poi malauguratamente disatteso dagli esponenti della “Scuola di Chicago” e dai suoi seguaci) e persino nella dottrina sul potere elaborata dal teologo Romano Guardini<sup>3</sup>, uno dei “grandi del pensiero”, come lo stesso Vitale lo definisce (p. 30).

La seconda idea-chiave del libro è, a mio avviso, quella implicita nel suo stesso titolo e poi diffusamente sviluppata nei vari capitoli: pensiero e approccio strategico sono patrimonio comune dell'impresa, ovvero una risorsa-chiave di cui beneficiano l'impresa stessa e tutti i suoi stakeholder. Mettere l'impresa al centro e avere una concezione corretta – nel senso sopra richiamato – del suo scopo sono fondamentali ma non bastano. Pensiero e approccio strategico sono necessari per realizzare tale scopo. Ma in cosa consistono, in concreto?

Pur nella consapevolezza della difficoltà e dei rischi di esporre in poche righe un'idea tanto densa di significati e implicazioni, mi sentirei di dire, alla luce dei diversi contributi del libro, che pensiero e approccio strategico:

- si fondano su una conoscenza intima e profonda della complessità sistemica e dinamica dell'impresa in generale e dell'impresa “particolare” che un certo management *team* è chiamato *pro tempore* a gestire. Ciò significa avere chiari i molteplici collegamenti che connettono la gestione ai risultati e alla governance e l'impresa al suo ambiente (Coda, p. 66); i diversi tipi di risultati fra loro; la gestione strategica di oggi e le attività di *set up* di cui si compone alle attività correnti di domani e ai risultati che esse produrranno (Coda, p. 78). Pensiero e approccio strategico sono quindi parte integrante della professionalità manageriale;
- trovano terreno fecondo in un patrimonio culturale – sia dell'impresa che delle singole persone che la gestiscono – ricco e articolato, composto al tempo stesso di competenze *hard* e di competenze *soft* e di un *mindset* aperto all'innovazione, alla trasversalità, alla multidisciplinarietà, a “pensieri fuori dal mainstream” (Cocozza, p. 269). “Il capitale culturale dell'impresa – osserva acutamente Stefano Rangone (p. 157) – è il motore di ogni strategia di sviluppo”. Il management, secondo Vitale,

---

<sup>3</sup> Mi riferisco al saggio di R. Guardini del 1951 dal titolo “Il potere. Ricerca di una direzione”.

dovrebbe essere formato in modo tale da maturare una prospettiva culturale di ampio respiro, “che comprenda la teoria della responsabilità, della proprietà, delle organizzazioni sociali e del loro finalismo, dei processi di apprendimento, dello sviluppo generale”. L'incultura, per converso, è “la causa della paura in tempi di discontinuità” (p. 32);

- si realizzano mediante processi di apprendimento. L'apprendimento organizzativo, che è al cuore del processo di gestione strategica, è un processo articolato che consta di apprendimento ante azione (in fase di formulazione della strategia), di apprendimento post azione (in fase di monitoraggio dei risultati) e di apprendimento con l'azione (*learning by doing*, tipico della fase di implementazione della strategia) (Coda, p. 72). L'apprendimento, se è anticipatorio, “è l'essenza della strategia, di tutte le strategie, compresa la strategia d'impresa” (Vitale, p. 35).

Ma il messaggio-chiave del volume è forse un invito al discernimento. Tra profitto fecondo e profitto sterile, come ho ricordato prima. Ma anche fra scopo dell'impresa che è fonte di senso e scopo che non lo è, fra buon management e cattivo management, fra impresa dal volto umano e impresa che tale volto non ha. Curatori e contributori offrono altresì dei criteri per compiere tale discernimento: *in primis*, criteri basati su valori e opzioni etiche ben precise, perché la strategia aziendale e il management non sono discipline meramente tecniche, ma anche e soprattutto umanistiche, “radicate sui numeri, sulle persone, sullo scopo dell'impresa” (Coda, pp. 84-85). A ben guardare, però, tali valori – integrità, verità, responsabilità, apertura all'innovazione, professionalità, qualità e altri ancora – non sono soltanto opzioni etiche, perché l'analisi empirica rivela che le imprese che prosperano nel tempo a beneficio dei loro stakeholder (azionisti inclusi) e della società sono gestite da persone che quei valori li mettono effettivamente in pratica. Ce lo insegnano i *case study* raccontati in questo volume, quelli che da anni studiamo nell'ambito dell'Istituto per i Valori di Impresa (ISVI), così come ce lo hanno insegnato le *case history* che Coda, Vitale e i loro allievi ci hanno presentato e fatto discutere in classe nel seminario “Valori imprenditoriali e comportamento strategico” di quarant'anni fa. Oltre che un sistema di valori, infatti, essi hanno condiviso e ci hanno proposto un metodo: quello induttivo, basato appunto sullo studio di casi, vere e proprie miniere di insegnamenti per aziendalisti desiderosi di radicare nella realtà viva delle aziende le proprie elaborazioni teoriche.

Il discernimento che siamo invitati a fare non è fine a sé stesso, ma è premessa per l'azione: ogni lettore – sia esso imprenditore, manager, consulente, docente, ricercatore, semplice appassionato di economia e management – potrà trovare in questo libro idee e indicazioni utili per fare la propria parte nel processo di cambiamento – quanto mai difficile e sfidante, ma anche appassionante – verso un capitalismo più giusto, umano e sostenibile.