

■ Introduzione

1. L'evoluzione dei modelli di gestione dell'impresa

Le aziende, per affrontare gli ambienti economici estremamente dinamici in cui operano, necessitano di nuovi modelli gestionali le cui strutture devono essere tali da riuscire a seguire con rapidità i mutamenti dell'ambiente per poi interagire adeguatamente.

L'evoluzione dell'ambiente socio-economico si fonda innanzitutto sull'innovazione, ossia la capacità di generare nuove conoscenze e tecnologie e di adattare i processi ed i prodotti che sono frutto del cambiamento. Solo se l'applicazione dell'innovazione viene estesa anche ai metodi di gestione, alle modalità di organizzazione delle imprese, alla cultura imprenditoriale e manageriale, allora l'innovazione stessa può risultare proficua.

Secondo alcune note correnti di pensiero¹, lo sviluppo economico è il risultato dell'intreccio di tre grandi tipologie di cambiamento: le innovazioni tecnologiche, le innovazioni istituzionali e le innovazioni organizzative, fra cui, in particolare, quelle concernenti i metodi di direzione e gestione delle imprese.

La storia dell'industria moderna del XX secolo fornisce varie testimonianze di quanto riportato.

L'affermarsi della cultura gestionale di tipo fordista è stato il risultato dell'unione di nuove modalità di organizzazione della produzione (*taylorismo*) con un modello di mercato modificato dal consumo di massa da parte dei consumatori (figura 1). All'epoca, la struttura organizzativa che meglio si addiceva era impostata su un modello di gestione orientato alla produzione, in cui le imprese focalizzavano la propria attenzione sul controllo della materia prima e sulla capacità produttiva. Le azioni strategiche erano mirate all'abbassamento dei costi di produzione e al raggiungimento di economie di scala conseguibili privilegiando strutture di dimensioni elevate integrate verticalmente e articolate funzionalmente.

¹ Per A. Smith, in "La ricchezza delle nazioni" (1776), la crescita della ricchezza delle nazioni è da attribuire dapprima alle innovazioni della struttura sociale e del sistema istituzionale e a seguire a quelle tecniche; Per Schumpeter, nella "Teoria dello sviluppo economico" (1977), il cambiamento è il risultato del connubio fra le innovazioni tecnologiche e quelle organizzative dell'attività economica e delle forme istituzionali. Si vedano anche: A.D. Chandler, "Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism", Harvard University Press, Cambridge MA 1990; N. Rosemberg, L. E. Birdzell, "How the west grew rich. The economic transformation of the industrial world", Basic Books New York 1986 (trad. it. "Come l'occidente è diventato ricco. Le trasformazioni economiche del mondo industriale, Il Mulino, Bologna, 1988).



Figura 1: La struttura aziendale secondo il modello fordista.

Nella seconda metà degli anni '70, l'ascesa del fordismo è frenata dal succedersi di una serie di eventi. Innanzitutto la crisi petrolifera del 1973, che segna l'inizio di una fase di profonda recessione: ritmi di crescita dimezzati, turbolenza e instabilità dei mercati, innesco del rapido processo di inflazione, saturazione della domanda di massa. Le imprese tentano di reagire considerando prioritario saper vendere, per cui il loro orientamento diventa sempre più rivolto a curare in maniera particolare le funzioni della distribuzione e del marketing.

Dall'altro lato, le strutture organizzative complesse iniziano a logorarsi determinando in modo evidente la crisi della grande impresa. Si avverte l'esigenza di disporre di strutture più elastiche, meno rigide e burocratizzate in cui vengano ridimensionati i livelli gerarchici, per poter far fronte alle lentezze decisionali e soprattutto per rispondere prontamente alle esigenze del cliente che occupa sempre più un ruolo centrale nella gestione aziendale. In particolare, a partire dagli anni '80, l'attenzione delle imprese è rivolta al *come servire* e al *come fidelizzare* i clienti. Tutta la struttura organizzativa viene impostata secondo un modello orientato al cliente (*customer oriented*), in base al quale la missione da compiere è appunto quella della soddisfazione del cliente, assecondando i suoi bisogni e i suoi desideri attuali e potenziali. Le aziende, pertanto, iniziano ad impostare nuovi modelli organizzativi, orientati al cambiamento, in

modo da instaurare e sviluppare forme di collaborazione esterne per meglio affrontare le spinte concorrenziali che divengono giorno per giorno sempre più aggressive. In tali contesti, molte imprese iniziano a considerare le relazioni esterne come inevitabili a causa dei cambiamenti tecnologici e dell'aumento della concorrenza straniera.

La definizione di una rete di relazioni esterne determina il sorgere di benefici fra cui:

- i legami più stretti con i fornitori di fiducia comportano la condivisione delle proprie conoscenze ed esperienze utili per lo sviluppo di nuovi prodotti, caratterizzati da un buon livello in termini di prezzo-qualità;
- la rete di rapporti permette alle aziende di strutturarsi in modo tale da concentrare nell'unità produttiva centrale le fasi operative cruciali e di delegare quelle considerate non determinanti;
- le relazioni inter-impresa, come argomenteremo nel corso della trattazione, sono in grado di costituire una valida alternativa sia alla struttura del mercato (esterna) che a quella gerarchico (interna).

Andando oltre, negli anni '90, si è poi assistito a ritmi di cambiamento ed innovazione vertiginosi generando trasformazioni all'**ambiente aziendale**. Con tale espressione si suole individuare² quel complesso di condizioni politiche, economiche, sociali, culturali e tecnologiche che indirizzano e, allo stesso tempo, vincolano le scelte dell'azienda.

Le dimensioni del cambiamento in corso sono globali abbracciando ogni componente del micro e macro ambiente aziendale.

L'evoluzione della tecnologia ha prodotto scoperte in grado di sviluppare software potenti e sofisticati e di conseguenza nuovi modelli di infrastrutture di telecomunicazione e di *information technology*.

I cambiamenti susseguitisi in questo settore a partire dagli anni '80 sono tali da costituire per molti l'avvento di un nuovo "paradigma-tecnologico", le cui conseguenze sul sistema aziendale sono state talmente numerose da imporre la ridefinizione dei profili strategici. Questa rivoluzione informatica, fornendo alle aziende occasioni per progettare e realizzare nuovi prodotti e servizi, nonché di definire e gestire, anche a distanza, relazioni con altri utenti necessarie per creare sistemi aziendali integrati, ha assunto sempre più valenza strategica.

La velocità dei cambiamenti tecnologici ha anche modificato il mercato della domanda e il ciclo di vita dei prodotti.

Il cliente cambia più facilmente i gusti, spostandosi agevolmente da una gamma all'altra di prodotti ed accorciando in tal modo lo stesso ciclo di vita dei prodotti/servizi. Non solo, così facendo, assume un ruolo tale da permettergli un potere contrattuale più elevato con effetti sulla curva di domanda in termini di prezzi e quantità.

² S. Sciarelli, "L'impresa flessibile", Cedam Padova, 1987, pag. 21.

I cambiamenti sono ravvisabili anche a livello politico-istituzionale e socio-demografico. Sul fronte politico-istituzionale, basti pensare alle opportunità originatesi nel mercato europeo in seguito all'abolizione di barriere fisico-tecniche (libera circolazione di beni, servizi, capitali e forza lavoro) e di quelle fiscali (armonizzazione del sistema fiscale per le imposte indirette come l'IVA). O, ancora, lo sviluppo dei flussi commerciali verso le ex-nazioni comuniste dell'Europa centrale ed orientale, verificatosi dopo che esse hanno subito la trasformazione da economie a pianificazione statale a liberalizzate. Eventi questi che hanno innescato il progressivo abbattimento delle barriere e la contemporanea liberalizzazione dei mercati determinando fenomeni di **globalizzazione** ossia una armonizzazione dei gusti del consumatore, la ricerca a livello internazionale, da parte delle aziende, delle condizioni migliori sia in fase di approvvigionamento degli *input* che di sbocco degli *output* e pertanto l'accentuarsi della concorrenza.

A tutto ciò si devono aggiungere anche modifiche riscontratesi a livello socio-demografico.

L'arresto della crescita demografica registrata nei paesi più sviluppati economicamente e, viceversa, il progressivo aumento in alcune zone meno evolute hanno incrementato i flussi migratori con il conseguente delinearci di popolazioni formate da individui etnicamente e culturalmente molto diversi.

D'altro canto, sul fronte sociale, il miglioramento della qualità della vita e del livello culturale, unitamente agli incrementi di reddito verificatisi in particolare in alcune fasce della popolazione, hanno determinato il sorgere di nuove esigenze sociali.

Il problema ambientale, per esempio, sollevato da tutte le società industrializzate, che impone la salvaguardia del sistema ecologico al fine di proteggere anche la qualità della vita, richiede nuove tecniche produttive per la realizzazione di prodotti eco-compatibili. E ancora, il rispetto del lavoratore considerato nei moderni sistemi socio-aziendali come una *risorsa*, dotato di abilità intrinseche, capace di generare valore all'azienda se adeguatamente valorizzato, sta imponendo una nuova cultura aziendale basata su rapporti di tipo collaborativo e di tecniche di *empowerment*.

Risulta pertanto chiaro che, all'evolversi delle condizioni ambientali e di mercato, il processo di adattamento diventa inevitabile. E data la rapidità delle innovazioni che si sono susseguite negli ultimi anni, le imprese hanno dovuto predisporre le premesse necessarie a favorire le trasformazioni strutturali (figura 2). Da ciò nasce l'esigenza della **flessibilità aziendale** da intendersi, appunto, come attitudine al mutamento.

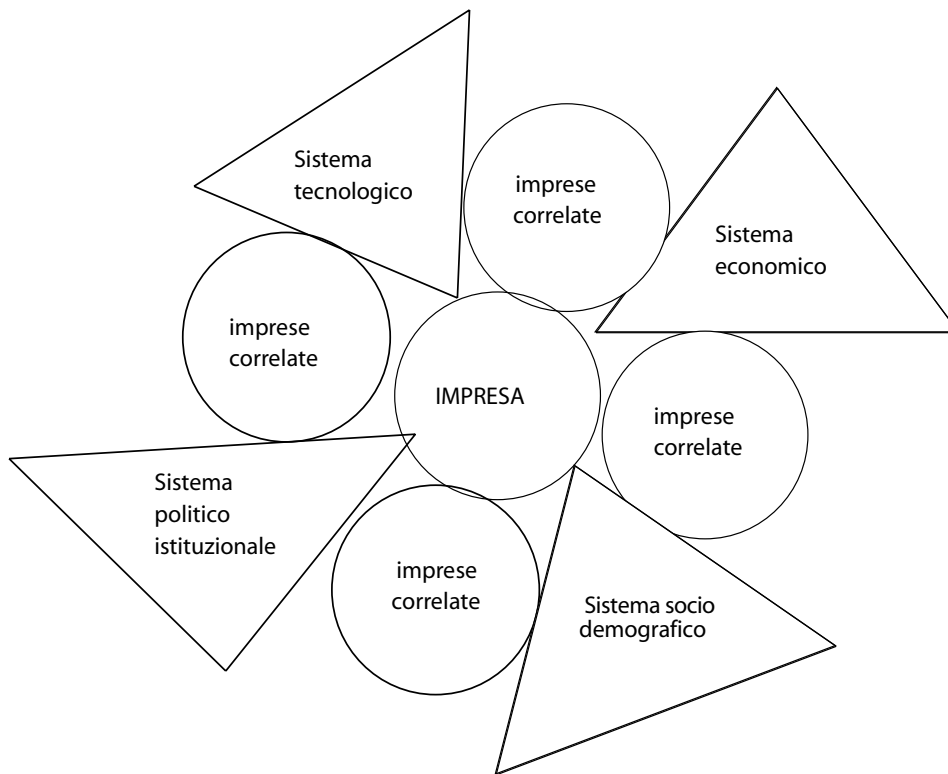


Figura 2. — La struttura aziendale secondo i nuovi paradigmi.

2. Il paradigma dell'impresa flessibile. Obiettivi di flessibilità nelle scelte strategiche

Il nuovo modello di gestione aziendale sviluppatosi come alternativa al *fordismo*, originariamente proposto da *Piore e Sabel* come “second industrial divide”³, basato sulla distinzione fra due tipi di produzione: la produzione “di massa” e la “produzione flessibile”. Secondo i due autori, la “*produzione di massa*” si caratterizza per l’uso di macchine speciali (“dedicate” rispetto al prodotto, ossia “special purpose”) e da lavoratori *semi-qualificati* che producono beni standardizzati. Maggiormente despecializzati sono i prodotti, tanto più specializzato appare il macchinario e maggiormente elevata risulta la divisione del lavoro produttivo. Viceversa, la “*produzione flessibile*” si basa su prodotti “customizzati” il cui ciclo produttivo è molto variabile e il tipo di forza lavoro necessaria per la sua realizzazione è molto qualificata. Inoltre, mentre il problema della produzione di massa è quello di riuscire a stabilizzare il mercato, il problema di un sistema che funzioni sulla base del modello della

³ M. J. Piore, C. F. Sabel, “The Second Industrial Divide”, Basic Book, New York, 1984 (trad. it., Le due vie dello sviluppo industriale, Milano, Isedi, 1987).

“specializzazione flessibile” è quello di assicurare un adeguato dinamismo tecnologico definito da Piore e Sabel come **innovazione permanente**.

Qualora il mercato non fosse in grado di assorbire tutto l'output prodotto, gli stessi produttori sarebbero, infatti, fortemente penalizzati, sia perché risulterebbe per loro difficile riuscire ad ammortizzare l'alto costo degli impianti, sia perché gli stessi impianti – *special purpose* – sono poco flessibili.

Secondo il modello della **produzione flessibile**, invece, i produttori possiedono macchinari poco specializzati (*general purpose*) – e, pertanto, idonei a realizzare diverse tipologie di output – ma devono continuamente confrontarsi con gli elevati rischi connessi alle tecnologie di processo.

Contributo determinante allo sviluppo di tale nuovo approccio, denominato appunto **paradigma dell'impresa flessibile**, è stata l'esperienza *giapponese*.

Già a partire dagli anni '50, infatti, il Giappone ha avviato una serie di politiche innovative volte a privilegiare lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità tecnologiche, nonché un approccio basato sul consenso mediante il coinvolgimento di tutte le imprese.

Il successo, reso possibile sia dalla positiva capacità di risposta delle aziende che da un contesto economico e sociale idoneo, è rappresentato dal modello gestionale, implementato alla Toyota⁴, che ha apportato una definitiva rottura e relativo superamento dei principi della produzione di massa.

Il fenomeno del *toyotismo* ha come pilastro portante la **lean production**, un nuovo modo di produrre ottenuto grazie al supporto di nuove tecnologie, soprattutto informatiche, quali la *Just-in-time*, *Total Quality Management*, *Concurrent Engineering* e le diverse forme di collaborazione sperimentate dalle imprese giapponesi non solo nell'ambito dei *Keiretsu* (raggruppamenti di tipo finanziario di imprese operanti in diversi settori dell'industria e dei servizi o gruppi di subfornitura), ma anche tra imprese indipendenti.

Queste nuove regole di condotta ben presto si sono ramificate in tutti i paesi industrializzati, anche in Italia, seppur tardivamente, a causa di una cultura imprenditoriale poco propensa al cambiamento e per evidenti limiti strutturali ed istituzionali.

Va comunque detto che il modello giapponese non è nato come sistema “completo” fin dall'inizio, bensì è il risultato di un lungo processo di sperimentazioni, che dal secondo dopoguerra si sono susseguite fino ai giorni nostri. Esso, pertanto, costituisce un sistema complesso di principi gestionali e di normative che non sempre sono applicabili in qualsiasi contesto. La sua riproducibilità in altri ambienti, per essere idonea, richiede un'attenta scomposizione e analisi delle componenti del modello stesso e a seguire una critica valutazione, per scegliere quali aspetti possono essere implementati in altri contesti.

⁴ Y. Monden, *Toyota production system, Instate of industrial engineering*, Atlanta 1983 (trad. it., “Produzione Just in time”, Petrini Editore, Torino); S. Shingo, “Study of Toyota production system from Industrial Engineering viewpoint”, Japan Management Association (trad. it., “Il sistema di produzione giapponese Toyota”, F. Angeli, Milano, 1985).

L'impostazione del paradigma dell'impresa flessibile presuppone una rivisitazione di tutte le variabili aziendali. Innanzitutto, interpretare correttamente il concetto stesso di flessibilità dato che è suscettibile di significati assai eterogenei e che il suo campo di applicazione è molto ampio.

Per effettuare scelte in termini di obiettivi di flessibilità bisogna, infatti, prima valutare tutti gli elementi del sistema che, intrecciandosi fra loro, sono in grado di consentire la definizione di diversi livelli di flessibilità.

Gerarchicamente al vertice si pone la flessibilità degli obiettivi condizionata dalla flessibilità strategica dipendente da quella della struttura, a sua volta influenzata da quella delle risorse.

In tal senso, la **flessibilità** deve essere adeguatamente valutata in tutte le sue dimensioni che secondo la dottrina più accreditata⁵ possono essere così classificate:

- 1) *flessibilità statica-adattiva*, che consiste nell'adattabilità delle risorse esistenti, o "flessibilità dinamica-sostitutiva", per cui deve essere prevista la sostituzione delle risorse comunemente impiegate;
- 2) *flessibilità strategica*, che riferendosi agli obiettivi di lungo termine risulta la più complessa da realizzare in quanto, oltre all'abilità dell'impresa ad adattarsi ai mutamenti ambientali, è necessario anche l'intuito del vertice aziendale a pronosticarli;
- 3) *flessibilità strutturale* distinta in flessibilità *organizzativa-strutturale* in senso stretto e in *flessibilità operativa*. La "strutturale" si riferisce alla struttura e alle risorse aziendali, mentre quella "operativa-tattica" è connessa all'operatività nelle aree fondamentali della gestione, ossia produzione, vendita, finanza e personale.

Secondo altre interpretazioni, la "flessibilità" a livello aziendale è riconducibile essenzialmente a tre dimensioni:

- a) *flessibilità del lavoro*. È sicuramente una componente importante poiché l'esperienza suole testimoniare che forme di lavoro più elastiche sono in grado di determinare *performance* occupazionali e reddituali più significative; comunque non è la sola componente;
- b) *flessibilità tecnologica*. In tale contesto ci si riferisce alle prestazioni delle macchine nei processi di produzione industriale in connessione con i cambiamenti tecnologici. L'interpretazione, seppur vera, non ha validità illimitata dato che sistemi produttivi flessibili diventano prontamente rigidi se tecnologicamente vengono soppiantati. Per cui la flessibilità tecnologica attualmente è in grado di permanere solo in un periodo alquanto limitato, salvo il ricorso a cambiamenti;
- c) *flessibilità/innovazione*. I due concetti, per quanto fortemente interconnessi, presentano significati ben distinti. La flessibilità può costituire una potenzialità per un mutamento, pertanto una condizione necessaria (anche se spesso non sufficiente) per realizzare rinnovamenti; viceversa, le innovazioni rappresentano la conseguenza della capacità di adattarsi, quindi, una misurazione della stessa flessibilità.

⁵ S. Sciarelli, op. citata, pag. 32. D. J. Eppink, "Planning for strategic flexibility", in Long Range Planning, agosto 1978. "Flessibilità e performance", a cura di G. Costa, Iseidi, Torino, 2000.

Nonostante le difficoltà nell'interpretare in modo univoco il fenomeno, al punto che spesso assume il ruolo di una ideologia⁶ o di definizione residuale⁷ nel senso che tutto ciò che non è rigido è flessibile, la strategia della "struttura flessibile" costituisce per le aziende l'obiettivo primario per rendere il sistema aziendale meno vulnerabile agli eventi esterni.

I principi classici di standardizzazione e di specializzazione delle operazioni nonché dello sviluppo dimensionale per cogliere i benefici delle economie di scala hanno alimentato forme di rigidità strutturale che non permettono i repentini adattamenti imposti dai mutamenti dell'ambiente.

La flessibilità, sia *interna* (ossia la capacità di modificare la propria configurazione) che *esterna* (ossia la capacità di modificare i rapporti con l'esterno), costituiscono talvolta l'unica risposta possibile per fronteggiare i contesti economici sempre più competitivi. Spesso le aziende per difendersi dalle crescenti pressioni competitive hanno adattato la logica del *lean management* con risultati positivi in termini di riduzione di costi dovuti ad una struttura più agile e snella nonché ai maggiori vantaggi nel cogliere più rapidamente le opportunità del mercato.

L'implementazione del paradigma dell'impresa flessibile implica necessariamente l'esistenza di prerequisiti sia a livello istituzionale che di singola azienda. Malgrado l'ampia varietà di obiettivi perseguibili in termini di flessibilità, è fondamentale che a livello istituzionale vengano predisposti gli strumenti politici, normativi ed organizzativi idonei a favorire la flessibilità aziendale.

Dal canto loro le aziende devono sviluppare una cultura delle competenze idonee a connettersi e a cooperare con gli altri interlocutori, a sfruttare i vantaggi offerti dalle nuove tecnologie, ad individuare le proprie competenze distintive, che, come argomentaremo nel corso di questa trattazione, possono costituire una strategia vincente per il futuro tipico dell'impresa flessibile. Questo nuovo modo di operare, secondo la dottrina, può essere sintetizzato⁸ in:

- 1) l'impresa flessibile – tramite la *multifocalizzazione* – persegue congiuntamente una pluralità di obiettivi e ricerca la flessibilità strategica dei processi aziendali;
- 2) l'impresa flessibile riconcettualizza il sistema azienda e le sue relazioni con i clienti e i fornitori, tramite l'integrazione dei processi aziendali;
- 3) l'impresa flessibile tramite – l'*ownership dei processi* – coinvolge gli operatori di tutti i livelli gerarchici nella diffusione di modelli decisionali partecipativi, attua l'empowerment delle risorse umane, nonché amplia i ruoli degli operatori introducendo elementi di delega decisionale.

⁶ P. de Vita, R. Nercurio, "Flessibilità: parola d'ordine o categoria scientifica?", in *Cuoa Rivista* n. 2/2000.

⁷ E. Rullani, "Ripensare la flessibilità per la New Economy", in *Cuoa Rivista*, n. 2/2000.

⁸ E. Bartezzaghi, S. Mariotti, G. Spina, "La diffusione del paradigma dell'impresa flessibile", *Quaderni MIP Politecnico*, Vol. V, ottobre 1997, pag. 17.

3. Le operazioni straordinarie strategiche: integrare o deintegrare

Da quanto detto emerge che l'azienda moderna deve impegnarsi a crescere sfruttando le opportunità che le permettono di mantenere un soddisfacente livello di flessibilità, un contenimento dei costi per garantirsi un certo margine di profittabilità, l'abbassamento del punto di pareggio per contenere i rischi operativi, la gestione delle migliori relazioni con tutti gli interlocutori esterni per garantirsi i migliori benefici contrattuali.

La risposta a tali esigenze è ravvisabile nella via delle **intese**, rappresentate da relazioni strategiche in grado di ampliare i confini aziendali e, pertanto, di competere in sistemi caratterizzati da frequenti trasformazioni.

La flessibilità costituisce un prerequisito per dare inizio alla gestione di forme di collaborazione e le stesse intese costituiscono validi strumenti per accrescere la flessibilità stessa.

Il fenomeno delle intese fra imprese non è nuovo, ma fonda le sue radici nei principi elaborati da R. Coase⁹ nel 1937 e poi ripresi e diffusi da Williamson a metà degli anni '70 nella nota teoria dei "costi di transazione"¹⁰.

Tale filone ha determinato il diffondersi di relazioni interaziendali volte al conseguimento di forme di integrazioni verticali da attuarsi mediante accorpamenti di processi a monte o a valle al fine di controllare tutto l'iter produttivo. La scelta di internalizzare o meno fasi dell'intero processo produttivo non è facile poiché le patologie possono rivelarsi irreversibili.

Coase e *Williamson*, come svilupperemo meglio nei prossimi capitoli, hanno fornito strumenti in grado di supportare una decisione in tale ambito. Affinché l'integrazione verticale possa risultare vantaggiosa è necessario che i costi da sostenere per organizzare e gestire l'attività all'interno siano inferiori ai costi di mercato (*marketing costs*). Poiché l'entità di tali costi varia in rapporto alla tipologia delle risorse, all'andamento dei mercati, alla intensità dei contratti con l'esterno, in alcune particolari situazioni può risultare vantaggioso il ricorso all'**integrazione verticale**. Soprattutto quando l'ambiente è molto incerto e aggressivo, con l'esigenza di ricorrenti relazioni, e se i prodotti e i servizi possiedono requisiti di esclusività, l'integrazione verticale può risultare la soluzione più vantaggiosa.

Negli ultimi anni le debolezze intrinseche delle integrazioni verticali sono emerse in modo eclatante a dimostrazione di una loro inadeguatezza, in una realtà molto più complessa. La burocratizzazione, la difficoltà di attuare efficacemente il controllo, il notevole aumento dei costi fissi in termini di capitale investito, l'esigenza di finanziamenti adeguati ed in particolare i considerati limiti nel gestire il coordinamento hanno causato il declino delle relazioni di tipo integrativo a favore di nuove forme con caratteristiche di deintegrazione.

⁹ Coase, "The nature of the firm", in *Economica* n. 16, novembre, 1937.

¹⁰ O. E. Williamson, "Markets and Hierarchies", The Free Press, New York, 1975.

Le moderne cooperazioni aziendali presentano connotati profondamente diversi rispetto al passato sia per tipologie assai diversificate che per le motivazioni ad intraprenderle e la loro notevole diffusione è in grado di attestare che il fenomeno è spesso avvertito come un'esigenza vitale.

Basti pensare alle competenze specifiche e agli elevati costi richiesti dalle nuove tecnologie, per cui raramente le imprese da sole possono sperimentare le innovazioni del settore.

E ancora, in riferimento al processo di globalizzazione in atto, gli accordi strategici permettono alle aziende di cooperare difendendosi da forme estreme di concorrenza aggressiva.

Nell'ambiente economico moderno la nuova cultura aziendale è impostata su alleanze interaziendali volte spesso a *deintegrare* le strutture organizzative per garantirsi maggiori livelli di flessibilità. Tale indirizzo si sostanzia nel governare strategie in grado di trarre vantaggi focalizzandosi sulle caratteristiche tipiche intrinseche dell'azienda e delegare ad altri le restanti mediante operazioni denominate di **esternalizzazione**. Questo fenomeno si estrinseca secondo forme e modalità funzionali assai diversificate: da forme di esternalizzazione considerate "pure", in cui la delega è pienamente compiuta, a forme "ibride" in cui si ravvisano aspetti tipici di altre operazioni.

Esse sono interpretate come operazioni straordinarie nel senso di "non comune o estranee all'ordinaria gestione aziendale", in particolare in riferimento allo loro approccio iniziale, per poi eventualmente assumere il carattere di consuetudine una volta consolidate nella prassi gestionale. La specificazione di operazione strategica è invece da attribuire alla sua valenza in termini strategici sia *ex ante*, ossia in fase decisionale, sia *ex post* per le conseguenze e gli effetti che una tale iniziativa può provocare.