

atti convegno

# **GESTIONE, GOVERNO ED ECONOMIA DELLE ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI: PASSATO, PRESENTE E FUTURO**

Presentazione del volume

Contributi in onore di **GAETANO MARIA GOLINELLI**

Roma, 24 settembre 2021



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA  
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

**rogiosi**  
editore

**Gestione, governo ed economia delle  
organizzazioni imprenditoriali:  
passato, presente e futuro**

**Presentazione del volume  
Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli**

**Roma, 24 settembre 2021**

**rogiosi**  
editore



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT**

**GESTIONE, GOVERNO ED ECONOMIA  
DELLE ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI: PASSATO, PRESENTE E FUTURO**

**Presentazione del volume  
Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli**

**Roma, 24 settembre 2021**

**SALUTI ISTITUZIONALI**

**GIUSEPPE CICCARONE** .....13

*Professore Ordinario di Politica Economica, Dipartimento di Economia e Diritto, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

**FABRIZIO D'ASCENZO** .....15

*Preside Facoltà di Economia Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

**GAETANO MARIA GOLINELLI** .....18

*Professore Emerito, Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

**INTRODUZIONE**

**SERGIO BARILE** .....23

*Direttore del Dipartimento di Management, Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

**RELAZIONI**

**DANIELE FORNARI**.....29

*Direttore di Rem-Lab Centro di Ricerche sul Retailing ed il Trade Marketing - Università Cattolica sede di Piacenza*

**SPUNTI E RIFLESSIONI**

**INTRODUZIONE TAVOLA ROTONDA**

**SERGIO BARILE** .....41

*Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

**MODERATORE**

**SERGIO SCIARELLI** .....43

*Università di Napoli "Federico II"*

**Rogiosi editore**

Saggi

stampa

4Graph

prima edizione: luglio 2022

ISBN 978-88-6950-514-0

stampato in Italia

© copyright 2022

**rogiosi editore**

**www.rogiosi.it**

*tutti i diritti riservati*

## INTERVENTI TAVOLA ROTONDA

<b>GAETANO AIELLO</b> .....	47
<i>Università degli Studi di Firenze</i>	
<b>DANIELA BAGLIERI</b> .....	49
<i>Università degli Studi di Messina</i>	
<b>ROBERTO CAFFERATA</b> .....	52
<i>Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”</i>	
<b>SANDRO CASTALDO</b> .....	54
<i>Università Bocconi</i>	
<b>GIAN LUCA GREGORI</b> .....	58
<i>Università Politecnica delle Marche</i>	
<b>ANGELO MIGLIETTA</b> .....	61
<i>Università IULM di Milano</i>	
<b>GIUSEPPE TARDIVO</b> .....	65
<i>Università di Torino</i>	
<b>DONATA VIANELLI</b> .....	69
<i>Università di Trieste</i>	

## INTERVENTI

<b>PIETRO GENCO</b> .....	73
<i>Università degli Studi di Genova</i>	
<b>GIUSEPPE VITO</b> .....	77
<i>Università degli Studi di Napoli “Parthenope”</i>	

## PRESENTAZIONE DEL VOLUME

### “CONTRIBUTI IN ONORE DI GAETANO MARIA GOLINELLI”

<b>SALVATORE ESPOSITO DE FALCO</b> .....	81
<i>Università degli Studi di Roma “Sapienza” - Dipartimento di Management</i>	

## PRESENTAZIONE DELLA

### FONDAZIONE GAETANO E SIMONA GOLINELLI

<b>BERNARDINO QUATTROCIOCCI</b> .....	85
<i>Università degli Studi di Roma “Sapienza” - Dipartimento di Management</i>	

## NUOVI ORIZZONTI

<i>Profitto, valore, valori: verso una nuova vitalità delle organizzazioni</i> .....	89
<b>NICOLA CUCARI</b> .....	
<i>Università degli Studi di Roma “Sapienza”</i>	
<b>FRANCESCA IANDOLO</b> .....	
<i>Università degli Studi di Roma “Sapienza”</i>	
<i>Capacità dinamiche: verso una prospettiva co-evolutiva?</i> .....	93
<b>MATTEO CRISTOFARO</b> .....	
<i>Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”</i>	
<i>Il ruolo degli attori del Sistema Distributivo nella Struttura Ampliata</i> .....	98
<b>SAVINO SANTOVITO</b> .....	
<i>Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”</i>	
<b>RAFFAELE SILVESTRI</b> .....	
<i>Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”</i>	
<i>“The game” come metafora dell’evoluzione imprenditoriale</i> .....	104
<b>SAVINO SANTOVITO</b> .....	
<i>Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”</i>	
<i>L’approccio sistemico vitale: Principali contributi e future direttrici di ricerca</i> .....	104
<b>LUCA CARRUBBO</b> .....	
<i>Università degli Studi di Salerno</i>	
<b>ORLANDO TROISI</b> .....	
<i>Università degli Studi di Salerno</i>	
<i>L’evoluzione della Stakeholder Theory: Verso un ecosistema integrato di gestione delle relazioni impresa-stakeholder per co-creare valore</i> .....	117
<b>CHIARA CIVERA</b> .....	
<i>Università di Torino</i>	
<i>Gli spin-off universitari: un’esplorazione della figura dell’imprenditore accademico e delle competenze emergenti</i> .....	123
<b>LORENZO TURRIZIANI</b> .....	
<i>Università degli Studi di Napoli “Federico II”</i>	
<i>L’indiretta introduzione degli adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili dettati dal Nuovo Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, permetterà alle PMI di avere un nuovo strumento di trasparenza da opporre ai propri stakeholder?</i> .....	131
<b>RAFFAELE ALAIA</b> .....	
<i>Università degli Studi di Roma “Sapienza”</i>	
<i>L’impatto della rivoluzione digitale sulla distribuzione commerciale: stato dell’arte e prospettive di sviluppo future</i> .....	144
<b>VIRGINIA VANNUCCI</b> .....	
<i>Università degli Studi di Verona</i>	



www.fondazionegolinelli.it

Segreteria Dipartimento di Management  
Sapienza Università di Roma

Segreteria Organizzativa: STUDIO EGA srl  
gmdieni@ega.it - Tel +39 392 248 6666

# EZIO AULA TARANTELLI

## **L'Aula Magna della Facoltà di Economia**

L'Aula è stata intitolata ad Ezio Tarantelli, Professore di Economia e allievo di Federico Caffè, ucciso nel cortile della Facoltà dalle brigate rosse il 27 marzo 1985.



**SALUTI ISTITUZIONALI****GIUSEPPE CICCARONE****FABRIZIO D'ASCENZO****GAETANO MARIA GOLINELLI****GIUSEPPE CICCARONE***Professore Ordinario di Politica Economica, Dipartimento di Economia e Diritto, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

Il mio omaggio, in qualità di Prorettore vicario della Sapienza e in rappresentanza della Magnifica Rettore Antonella Polimeni, a Gaetano Golinelli vuole rappresentare un atto di attenzione e di riconoscenza per il contributo da lui fornito alla didattica, alla ricerca e alla politica accademica della Facoltà di Economia e dell'Ateneo. Il sostegno che è stato offerto dalla stessa Facoltà e dal Senato accademico alla nomina di Gaetano Golinelli a Professore Emerito della Sapienza è dimostrazione inequivocabile dell'apprezzamento della nostra Università per il lavoro da lui svolto nel corso di una lunga carriera dedicata all'insegnamento e allo sviluppo del suo settore scientifico disciplinare.

Come dimostrato anche dalla recente cerimonia di intitolazione dell'aula 5 della Facoltà a Federico Caffè, la nostra Comunità sa costruire occasioni importanti e ampiamente partecipate in cui ricordare l'impegno scientifico e didattico delle colleghe e dei colleghi che hanno contribuito a definire la traiettoria evolutiva delle loro discipline e delle nostre istituzioni accademiche. Quella odierna si inserisce a pieno titolo in quell'insieme di occasioni.

Il mio rapporto con Gaetano Golinelli è iniziato all'inizio degli anni Novanta, quando sono entrato come ricercatore nella Facoltà di Economia della Sapienza.

Se i nostri percorsi scientifici e di ricerca hanno sperimentato ridotte possibilità di collaborazione, per i diversi ambiti di studio ai quali ci siamo dedicati, i rapporti istituzionali che abbiamo intessuto all'interno della Facoltà sono stati frequenti e approfonditi. Questi rapporti si sono maggiormente intensificati nel corso dei sei anni in cui ho avuto l'onore di svolgere le funzioni di Preside della Facoltà. In questo lungo periodo di tempo ho avuto modo di conoscere e apprezzare le tante qualità umane di Gaetano Golinelli, insieme alla sua capacità di ricercare, e di contribuire a realizzare, senza esitazioni e senza tattici ritardi, equilibri condivisi nella nostra vita istituzionale. Questa sua attività è stata però sempre coniugata con una intransigente indisponibilità a concedere spazio a quelli che, di volta in volta, considerava punti di vista incompatibili con i suoi convincimenti irrinunciabili, che ha sempre difeso con assoluta e risoluta fermezza.

In questi anni ho anche avuto modo di apprezzare l'impegno di Gaetano Golinelli a creare e far crescere una Scuola che tramanda con convinzione la sua concezione dell'Università e il suo impegno nella didattica e nella ricerca. Molti dei suoi allievi hanno conseguito, in questa e in altre università, risultati scientifici di prim'ordine e successi importanti nei molti ruoli istituzionali che hanno svolto e svolgono. Ho avuto anche la fortuna di sviluppare con Gaetano Golinelli un rapporto di stima e amicizia che è andato oltre le occasioni accademiche e la discussione di questioni universitarie, essendo a volte ammesso anche a incontri dedicati alla cerchia più ristretta delle sue relazioni umane.

Il volume che colleghi e allievi dedicano a Gaetano Golinelli, oltre a contenere tutto il materiale necessario a ricordare la sua attività, è dimostrazione quantitativa e qualitativa evidente della stima e dell'affetto che essi provano per lui, ma anche del loro senso di riconoscenza per quello che egli ha fatto e che continua a fare, direttamente e con il contributo di quanti portano avanti la sua opera e le sue idee.

Come ho ricordato ai partecipanti alla cerimonia di intitolazione che ho menzionato prima, nel corso di una lezione tenuta in questa Facoltà più di quaranta anni fa, Federico Caffè ci insegnò il convincimento di Gunnar Myrdal – economista e politico svedese, vincitore del Premio Nobel per l'economia nel 1974 insieme a Friedrich von Hayek – che per fornire risposte corrette bisogna prima porsi domande corrette. Caffè arricchì quel convincimento con la precisazione che queste domande sono necessariamente informate dai nostri valori e dai nostri pensieri. Sono convinto che Gaetano Golinelli faccia parte di quell'insieme di accademici che è stato capace di fornire risposte esaustive a domande di ricerca mai banali e sempre coerenti con i suoi valori e i suoi convincimenti più radicati.

## FABRIZIO D'ASCENZO

*Preside Facoltà di Economia Università degli Studi di Roma "Sapienza"*



Buongiorno e benvenuti nella Facoltà di Economia, segnatamente nell'aula Tarantelli. Quest'aula è stata recentemente riorganizzata dal punto di vista delle attrezzature per la didattica, sia per fare fronte all'emergenza sanitaria con la didattica a distanza e sia per renderla maggiormente funzionale e adeguata all'evoluzione tecnologica. Sempre con la finalità di potere migliorare l'erogazione della didattica, abbiamo anche fatto degli interventi a livello di impianto audio in modo da consentire di avere a disposizione sia un microfono ambientale sulla cattedra e sia un secondo microfono in corrispondenza del podio dove sono adesso.

L'aula Tarantelli è la nostra più grande aula di Facoltà ma è anche la seconda aula più grande di tutta la Sapienza dopo l'aula Magna del Rettorato, avendo una capienza complessiva di oltre novecento posti. È l'aula in cui io facevo lezione quando, nel 1985, sono entrato come studente in questa Facoltà e, al tempo, era gremita all'inverosimile di studenti. Erano gli anni Ottanta, in cui la Facoltà di Economia della Sapienza era una delle poche alternative per poter fare certi tipi di studi, dato che molte delle altre Università attualmente esistenti non erano ancora neanche state fondate. Il primo impatto che si aveva, ricordo bene, era, ovviamente, con i corsi di primo anno e questo affollamento rendeva davvero complicato ai colleghi

potere fare lezione in maniera efficace.

Una volta terminato il mio corso di studi ed assolti gli obblighi di leva, mi sono trattenuto qui in questa Facoltà in qualità di studente di dottorato ma mai mi sarei immaginato di poter partecipare in qualità di Preside a cerimonie di questo genere. Consentitemi, quindi, di condividere con voi l'orgoglio di essere presente in questa veste. Come molti colleghi sanno, sono poi entrato di ruolo in questa Facoltà nel 2005 dopo un lungo periodo, durato circa dieci anni, dal 1995 al 2005, di attività presso l'Università della Tuscia, prima da Ricercatore e poi da Professore Associato. Sono poi tornato qui in veste di Professore Ordinario nel 2005 e, ovviamente, mi sono trovato di fronte ad una realtà che già conoscevo perché, pur essendo di ruolo in un altro Ateneo, ho continuato a frequentare con costante assiduità questa Facoltà sia in qualità di cultore della materia che come docente a contratto. A partire dal 2005 sono tornato, poi, in qualità di Professore Ordinario e ho dovuto affrontare una serie di attività e di incombenze che, pur avendole già fronteggiate in una Università più piccola, chiaramente nella Facoltà di Economia della Sapienza erano di tutt'altra dimensione.

Quello di cui voglio parlarvi nel mio breve intervento, e che voglio ricordare anche a me stesso come testimonianza di una delle tante attività che abbiamo sviluppato insieme con l'allora Dipartimento di Scienze della Gestione di Impresa, è una importante operazione che abbiamo svolto nel 2009 insieme al mio amico e collega Professore Massaroni, che è qui in questa sala, quando abbiamo, per così dire, cementato l'amicizia tra il settore SECS-P/08 e il settore SECS-P/13. Al tempo, ormai purtroppo sono passati diversi anni, venimmo incaricati dai nostri maestri, il Prof. Massaroni dal Prof. Golinelli e io dal Prof. Chiacchierini, di immaginare un nuovo Dipartimento che accomunasse i due differenti cui appartenevamo. Era un momento in cui si stava passando a una nuova configurazione dei Dipartimenti e noi, con questa operazione, anticipammo quella che poi fu la cosiddetta Riforma Gelmini riuscendo, con grande impegno ed entusiasmo, a creare il Dipartimento di Management e Tecnologie nel 2009, che poi, successivamente, arricchendosi ulteriormente della presenza dei colleghi del settore SECS-P/11, è poi divenuto quello che è attualmente il Dipartimento di Management. Quella fusione, del tutto volontaria in quanto in anticipo rispetto alla riforma Gelmini, è stata, secondo me, una importante dimostrazione della vicinanza che esiste tra i nostri due settori scientifico disciplinari di rispettiva appartenenza. Inoltre, la presenza di due Maestri di tale calibro, che ci hanno affidato questa responsabilità ma che ci hanno anche concesso la loro fiducia, è stata determinante per il successo dell'operazione e mi ha consentito, anche, di acquisire determinate competenze e di fare esperienze che si sono successivamente rivelate determinanti per la prosecuzione della mia carriera.

Del Dipartimento di Management di cui ho parlato in precedenza, sono stato Direttore per quattro anni. Ho smesso di fare il Direttore nel 2017, quando sono stato eletto Preside della Facoltà, ed al mio posto è stato eletto il Prof. Barile che è qua con noi. In tutto questo periodo, ed ecco perché racconto questo aneddoto, c'è sempre stato il Professore Golinelli. Dal momento in cui ero studente, al momento in cui io lavoravo in un'altra Università, al momento in cui io ho cominciato ad

assumere una serie di incarichi, il Professore Golinelli, dapprima come Professore di ruolo e, poi, come Professore Emerito, è sempre stato presente. Quindi la mia presenza quest'oggi per celebrare una figura di questo livello è per me veramente fonte di enorme soddisfazione. Anche io comincio ad avere qualche anno di attività sulle spalle, e il Professore Golinelli è uno dei pochissimi professori a cui ancora io do del "Professore". Sono rimasti il Professore Golinelli e il mio maestro, il Professore Chiacchierini, cui io, per una questione di profondo rispetto nei loro confronti continuo e continuerò a dare del lei e a rivolgermi loro chiamandoli "Professore". Io appartengo ad una generazione intermedia che tiene molto a questa attività di considerazione nei confronti dei grandi Maestri che hanno frequentato questa Facoltà.

Il Prorettore Vicario Professore Ciccarone citava nel suo intervento la bellissima giornata dello scorso mercoledì durante la quale abbiamo intitolato la nostra aula cinque di Economia al Professore Federico Caffè. È stata una bella manifestazione in sé ma è stata un'altra occasione che dimostra come questa Facoltà sia particolarmente legata ai suoi Maestri. Nel caso del Professore Federico Caffè, ovviamente, ci abbiamo messo un po' di tempo, forse anche un po' troppo, ma siamo riusciti ad organizzare una manifestazione dedicata, un momento speciale durante il quale abbiamo finalmente intitolato un'aula al compianto Professore. In passato sono state, e ancora oggi vengono organizzate, tantissime manifestazioni dedicate al Professore Caffè. Ad esempio, c'è un ciclo di lezioni annuali, le lezioni Federico Caffè del Dipartimento di Economia e Diritto, che vengono seguite anche dal Professore Ciccarone, ma un'aula di Facoltà dedicata ad un Maestro di questo genere non l'avevamo ancora intitolata. Unica eccezione è stata l'aula in cui siamo adesso, dedicata al Professore Ezio Tarantelli, di cui tutti conoscete la storia e comprendete bene anche la ragione per cui la nostra aula più importante è stata dedicata alla memoria di questo illustre collega.

In questo contesto, ovviamente, mi è d'obbligo fare le più sentite congratulazioni a tutti coloro che hanno realizzato una giornata di questo genere dedicata al Professore Golinelli. Ne è risultato, come diceva il Professore Ciccarone in precedenza, un volume di raccolta di scritti di imponente dimensione, ma non poteva essere altrimenti perché gli allievi del Professore Golinelli sono davvero numerosi e tutti hanno voluto dare il loro contributo in una occasione di celebrazione così importante. Questa è una gran bella occasione e, credetemi, ogni volta che partecipo a queste manifestazioni in cui si celebrano i Maestri sono veramente contento perché è giusto che si guardi avanti, che si valorizzino le nuove leve, ma è fondamentale che si ricordino coloro che hanno dato lustro a questa Facoltà e sicuramente il Professore Golinelli rientra appieno in questa categoria.

Vi ringrazio per il vostro invito e mi compiaccio del fatto di vedere questa aula piena di colleghi. La prossima settimana riprenderanno le lezioni e ci aspettiamo che tornino tanti ragazzi in questa Facoltà, dopo giorni e mesi in cui i corridoi sono stati deserti e le aule vuote. Vi assicuro che non vedo l'ora di ritornare a vedere, nella corretta condizione di sicurezza, i ragazzi che rientrano nelle nostre aule e ci faranno, con orgoglio, tornare ad essere, un'università tradizionale con i docenti che fanno lezione in aula agli studenti che sono lì presenti con loro.

**GAETANO MARIA GOLINELLI***Professore Emerito, Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

Sono molto contento che ci troviamo qui, in tanti, dopo un lungo periodo in cui non abbiamo potuto riunirci, in presenza fisica, momento che io ritengo sempre importante per lo sviluppo dei nostri studi. Ringrazio Giuseppe Ciccarone per essere qui con noi. Io sono nato, da un punto di vista accademico, in questa Facoltà, e qui ho avuto un primo ruolo agli inizi degli anni Sessanta del secolo passato. La Facoltà si trovava ancora a Fontanella Borghese, nel Centro Storico, ma la dimensione cresceva e l'On. Amintore Fanfani, Professore di Storia Economica nella Facoltà, aiutò nella realizzazione di questa nuova sede. Sono nato assistente volontario, e in una prima fase ammiratore di Federico Caffè. Caffè era arrivato a Roma da Bologna da pochissimo. Io avevo avuto l'opportunità di seguire le Sue lezioni, e ne ero rimasto affascinato. In particolare, non posso e non devo dimenticare che Federico Caffè ha lasciato su di me un'impronta indelebile; il suo corso si qualificava per un approccio originale all'Economia del Benessere. Un momento importante; nel programma c'era un volume di un autore svedese, Zeuten, che metteva in luce i costi per la collettività dei fumi delle ciminiere. Io rimasi affascinato e, anche successivamente, ho sempre avuto con Caffè un filo di comunicazione. Per un periodo non breve, andando in Facoltà la mattina con l'autobus lo incontravo, Caffè

saliva a Montemario, io all'Argentina; ci sedevamo nell'ultima fila e conversavamo leggendo il Sole 24 Ore che commentavamo. Per dirvi l'importanza che hanno gli incontri nella vita, vi dico solo questo: un giorno ero con lui sull'autobus, apriamo il Sole 24 Ore e c'è un avviso della Banca di Roma, allora un gigante, l'unica banca ancora con sede a Roma delle banche di interesse nazionale, che annunciava che, a breve, si sarebbe tenuta l'assemblea degli azionisti con all'ordine del giorno la nomina del collegio sindacale. Ero appena arrivato a Roma da Cagliari, grazie anche all'aiuto di Gianfranco Zanda che oggi è qui con noi; dissi al Maestro "io potrei tentare"; diventare presidente del collegio sindacale della Banca di Roma, che rappresentava certamente un incarico tra i più importanti sul mercato romano, sarebbe stato determinante sotto il profilo professionale. Caffè mi disse, "sei un professore ordinario della Sapienza, tutto è possibile". Il mio amico e collega dell'Università di Bologna mi mise in contatto con il Prof. Romano Prodi, allora Presidente dell'IRI; forse anche il mio cognome, prettamente emiliano mi aiutò; E così Romano Prodi mi telefonò dopo qualche giorno e mi disse: se accetti devi dirmelo subito! Perché dopo la politica si impossessa di queste cose; ovviamente accettai. E così a Caffè devo anche l'avvio di quella carriera professionale che ho sempre seguito. Sono sempre stato un professore a tempo definito unendo, con equilibrio, università ed attività professionale. Questa unione, gestita, come detto, con equilibrio, è servita molto perché in aula, dove ho tenuto sempre con puntualità le mie lezioni, le mie esperienze nel mondo di carattere professionale sono state molto utili; allora non si praticava una "docenza attiva" e le mie esperienze professionali interessavano molto i discenti. Aule a quell'epoca piene, la Sapienza era in auge, poi molte cose sono cambiate.

Qui abbiamo il prorettore Giuseppe Ciccarone di cui io ricordo sempre l'affabilità, la cortesia, la partecipazione, e l'attenzione al raggruppamento degli economisti d'impresa. Un economista generale che ha tenuto d'occhio l'importanza del nostro lavoro. E oggi, se sono ancora impegnato a 87 anni insieme a Sergio Barile Direttore del nostro dipartimento, dove io sono stato direttore 25 anni, è perché voglio, desidero dare ancora un mio contributo verso l'unitarietà della nostra economia dell'impresa; una identità all'economista d'impresa, identità che oggi ancora non c'è. La mia generazione ha fatto molto, ricordo qui i miei due grandi amici Gianni Lorenzoni e Riccardo Varaldo; con loro ci battemmo molto per lo sviluppo del raggruppamento ottenendo anche dei buoni risultati. Volevamo essere anche alternativi alla Bocconi che allora dominava in senso incontrastato sull'economia d'impresa.

Però non basta, il percorso non è finito.

Certamente il titolo di quest'incontro è significativo: Struttura, Governo, Economia. In questi anni, negli ultimi anni del secolo passato, l'impresa è cresciuta: da quando avevamo l'attenzione sui problemi della gestione del quotidiano nella ricerca dell'efficienza, siamo passati al governo guardando al futuro ed al contesto sotto la spinta della scuola toscana. Ecco perché io non dimentico mai che Roberto Fazzi, maestro fondatore della scuola toscana, pose in chiara evidenza la distinzione tra gestione e governo nell'ambito del processo decisionale. Poi abbiamo la terza fase:

l'economia. Quando venne cambiato il nome della nostra disciplina dalla vecchia *Tecnica industriale e commerciale*, dove io ero nato assistente volontario e poi assistente ordinario quando lasciai Roma per andare a Siena alla cattedra di Economia e gestione delle imprese non capivo neanche bene il perché ed il significato di questo cambiamento. Significava immettere l'impresa nell'economia generale, essere riconosciuta, abbiamo cominciato a vedere l'impresa come un attore fondamentale del sistema economico e sociale. Il contesto, l'ambiente ha riconosciuto questa crescita e questa importanza; la centralità dell'impresa. Quando? Basti pensare che oggi esiste una legislazione speciale per l'impresa in crisi, lo sviluppo della corporate governance; all'impresa è riconosciuto uno status quasi analogo a quello che ha un individuo. Questo è il punto sostanziale ed ecco perché *Economia d'impresa*. Ma il percorso non è semplice. Ancora oggi l'economista d'impresa non ha una sua identità. Certamente oggi deve avere un bagaglio conoscitivo molto importante, deve sapersi muovere sulla fiscalità, sul lavoro e soprattutto nelle relazioni con il contesto. Per questo dobbiamo insistere molto sul concetto, l'importanza delle relazioni. Se si pensa che oggi il principale interlocutore dell'impresa è la Pubblica Amministrazione con la quale occorre dialogare ed è difficile dialogare. Non si è formata una classe di manager pubblici capace di innovare la tradizione della Pubblica Amministrazione. Fare l'imprenditore oggi non è quindi facile. Anzi è difficile. L'economista d'impresa è la spalla dell'imprenditore, lo deve guidare nelle scelte, deve avvalorare quello che fa; è quindi una figura molto molto importante. Noi non abbiamo il bilancio che hanno invece gli economisti d'azienda. Loro hanno sempre il bilancio, noi non abbiamo questo punto fermo e quindi dobbiamo continuamente reimpostare le nostre competenze. Ho girato cinque università: Siena, Urbino, Ancona, Cagliari e Roma agli inizi degli anni Ottanta dove ho trovato la mia casa. Questa è stata la mia seconda casa con gli amici ed i ragazzi; non è facile l'invecchiamento per chi è vissuto come me sempre in mezzo ai ragazzi; devo però all'affetto dei miei amici ma anche dei due miei ex Presidi Ciccione e Maurizio D'Ascenzo, allievo del mio grande amico Ernesto Chiaccherini, dei quali avverto la cortesia, la disponibilità a lasciarmi una sedia dove sedermi nel rispetto di quanto ho dato; io intendo continuare a contraccambiare questo dando quel poco che ancora posso dare. A tutti voi il mio grazie per questa gioia che mi avete dato venendo qui oggi. E vi dico, con sincerità, che oggi non siamo qui per gli studi del Professor Golinelli, ma per ritrovarci dopo un periodo dove è mancato questo contatto, per ritrovare questo contatto, per capire come deve essere organizzato l'insegnamento della nostra disciplina per essere economisti d'impresa.

Sempre impegnato nella qualificazione di una Scuola napoletana dell'economia d'impresa, Sergio Sciarelli è certamente piena espressione dell'economista d'impresa con la sua attività professionale, di partecipazione attiva nella società civile, di docenza, di ricerca, con la sua visione di un'impresa sensibile alle esigenze della collettività. Sergio grazie per essere qui oggi, grazie per la Tua amicizia.

Anche Daniele Fornari, seppur in modo diverso, qualifica l'economista d'impresa con l'intenso rapporto con le grandi imprese del settore dell'industria alimentare e la formazione di un gruppo di lavoro molto qualificato che interagisce costante-

mente con il mondo imprenditoriale al quale fornisce dati ed elementi valutativi per il governo delle imprese. Anche a te, caro Daniele, il mio grazie per essere qui e per l'impulso che hai dato alla crescita della sede di Piacenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Ed è con questo che torno a ringraziarvi e ad auspicare incontri, dibattiti che ci aiutino ad andare avanti, perché la mia generazione ha fatto qualcosa ed anche io insieme all'attuale Direttore del Dipartimento di Management Sergio Barile in questi anni abbiamo portato avanti qualcosa di nuovo; gestione, governo, economia è un modo di leggere il percorso dell'impresa e chiarisce la funzione e il ruolo dell'impresa, ruolo che è diventato determinante e che noi forse non avevamo ben compreso. Il ruolo dell'impresa nel mondo: abbiamo portato avanti un'altra lettura, la lettura sistemica partendo dalle intuizioni del nostro maestro Pasquale Saraceno all'inizio degli anni Settanta del secolo passato. Essa ha consentito di leggere ed approfondire il contesto come un complesso di sistemi e quindi di meglio valutare i rischi e le relazioni tra i sistemi. Con questo vi ringrazio, vi ringrazio ancora.



**SERGIO BARILE**

*Direttore del Dipartimento di Management, Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

**INTRODUZIONE****SERGIO BARILE**

Con grande piacere, dopo attese e rinvii, l'evento voluto ed organizzato dal Dipartimento di Management della Sapienza in onore del Prof. Gaetano Golinelli sta svolgendosi, con gran numero di partecipanti, in una delle aule più capienti della Facoltà di Economia. È davvero bello vedere riuniti tanti colleghi, tanti amici che hanno voluto esser presenti in questa occasione. Il Comitato promotore composto dagli Ordinari di Economia e gestione delle imprese del Dipartimento ha fortemente voluto e si è impegnato per realizzare questa bella giornata; insieme con me, il Prof. Enrico Massaroni e il Prof. Alberto Pastore, oramai considerati la vecchia guardia; poi il Prof. Gianluca Vagnani, i Professori Corrado Gatti, Francesco Ricotta, Salvatore De Falco, Giuseppe Sancetta, Bernardino Quattrococchi, con gli ordinari di più recente nomina, la Professoressa Maria Vernuccio, la Professoressa Cristina Simone e il Professore Antonio Renzi; ed ho gran piacere ad aggiungere all'elenco due colleghi appartenenti al nostro raggruppamento che sono nel dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale qui in Sapienza, i Professori Alberto Mattiacci e Luca Dezi. Rivolgo un ringraziamento particolare al personale tecnico amministrativo del dipartimento di Management che ha significativamente contribuito a rendere possibile questo incontro nonostante l'epidemia di COVID che

più volte ci ha costretti a fissare prima, ed a spostare poi la data dell'evento. La tanta pazienza e determinazione di quanti hanno collaborato ci consente con grande piacere di essere finalmente riuniti.

Prima di dare inizio ai lavori ritengo doveroso ed opportuno svolgere alcune personali considerazioni sul quanto e sul come il Professor Gaetano Golinelli, nel suo percorso di carriera accademica e soprattutto di continua interazione con i tanti colleghi (tanti di noi oggi presenti), ha contribuito in modo significativo ad individuare opportunità di ricerca e di studio, affiancando quanti ne richiedevano l'impegno per costruire curricula e percorsi di carriera, per supportare gruppi di lavoro ed accrescere il ruolo dei Tecnici industriali e commerciali prima, e poi quello degli Economisti di gestione dell'impresa.

Non è semplice distinguere se l'importante contributo reso al nostro raggruppamento sia da ricondurre alla scuola di management della Sapienza con Lui, piuttosto che a Lui con la scuola di management della Sapienza. Mi perdonerete questo apparente cavillare, ma ciò che vorrei rendere evidente è che l'impegno prioritario per Gaetano Golinelli Professore di Economia e gestione delle imprese della Sapienza di Roma si è principalmente sostanziato nel voler contribuire alla crescita dell'intero raggruppamento disciplinare attraverso una attenta selezione delle tematiche di ricerca, una valorizzazione continua dei colleghi nelle diverse sedi universitarie presenti nelle diverse aree del Paese, ed una continua sollecitazione a quanti di noi con maggiore prossimità, essendo nel suo Dipartimento, abbiamo potuto fruire di stimoli ed incitazioni.

Non è questa la sede per dialogare ripensando al percorso che con Gaetano Golinelli ed un ampio gruppo di altri Maestri il nostro raggruppamento ha realizzato. Non è una occasione per dire o tacere fatti e considerazioni, per magnificare obiettivi raggiunti o per lamentare opportunità perdute, ciò che conta oggi e poter essere insieme per festeggiare un Maestro che ha dedicato la propria vita all'Università insieme a quanti hanno potuto condividere con lui momenti di studio e di lavoro. Certo, tutti sappiamo bene che negli ultimi dieci anni le dinamiche di carriera nell'intero nostro macrosettore sono cambiate; il dipolo individuabile tra "cooptazione intuito personae" e "stretta osservanza di criteri misurabili", intesi come due limiti e non due estremi, sta come un "pendolo", producendo e produrrà ancora a lungo oscillazioni, palesando virtù e difetti dell'una e dell'altra modalità. Occorre ancora tempo per raggiungere un punto di equilibrio. Ritengo che gran parte di noi possano concordare sul ritenere che se l'una tendenza, oltre ad aver consentito a molta parte di noi di essere qui, aveva anche prodotto dei guasti, l'altra in corso certo non sta portando assoluti giovamenti ad una crescita equilibrata del nostro raggruppamento. Probabilmente ora come non mai, e mi rivolgo a Sandro Castaldo, Alberto Pastore, Gaetano Aiello e Riccardo Resciniti, in qualità di rappresentanti delle nostre associazioni scientifiche, occorre riflettere sul futuro avendo memoria aperta sulle vicende del passato; soprattutto motivati da un desiderato disegno identitario che deve condurre la nostra comunità ad una più coesa volontà di qualificata partecipazione ai processi non solo accademici, ma anche istituzionali oltre che imprenditoriali. L'unitarietà che nel passato

veniva riassunta nel prioritario senso di appartenenza ad una Scuola costituisce uno dei grandi valori perduti nella ricerca spasmodica del valore del singolo. Certamente i colleghi chiamati ad intervenire porteranno alla nostra attenzione qualche riflessione su quella che è la "missione" dell'economista di impresa, sperando magari che ci si possa soffermare nel riflettere anche sull'importanza delle "scuole di pensiero" degli economisti d'impresa. Le attuali condizioni di ricerca, potremmo dire concorsualmente imposte ai nostri giovani, non portano, come accadeva nel passato, a privilegiare filoni di interesse e tematiche di riflessione sedimentate, approfondite, sofferte e sulle quali si è investito tempo ed energie, quanto piuttosto incentivano l'inclusione opportunistica su questa o quella 'special issue' che periodicamente viene lanciata da riviste di fascia, rischiando di divenire 'tuttologi' o ancor peggio 'nullologi'.

C'è ancora un'ultima questione alla quale voglio dedicare qualche parola; è riferita agli studi che con Gaetano Golinelli ed un gruppo via via crescente di studiosi abbiamo portato avanti negli anni; ed anche tuttora ad onore del vero, settimanalmente con Gaetano abbiamo il piacere di vederci e di riflettere sulle cose che ci appassionano. Da circa un trentennio oramai con il caro Professore abbiamo avviato un percorso di studio indirizzato alla valorizzazione del pensiero sistemico in riferimento alle organizzazioni imprenditoriali. Dagli iniziali studi di Pasquale Saraceno, a sua volta stimolato da Stafford Beer, e sulle considerazioni poi di Roberto Fazzi, Gastone Ceccanti, Ivano Paci, Cristiano Ciappei e Carlo Vallini, il dipartimento di Management della Sapienza ha di fatto introdotto un approccio dottrinale utile nelle fasi di genesi, di governo e di gestione dell'impresa. Un superamento della consolidata prospettiva che riferiva l'impianto tematico della nostra disciplina ad un insieme di tecniche inerenti alle classiche funzioni aziendali. Sotto l'impulso culturale e interdisciplinare da me continuamente sollecitato, il caratteriale pragmatismo e le significative esperienze professionali di Gaetano Golinelli hanno portato, senza tema di smentita, lo conferma la rete internazionale di riferimenti in continua crescita, al formarsi di una Scuola romana a cui ricondurre la configurazione di un modello 'costruttivista' dell'impresa, adeguato a compendiare il consolidato profilo teorico realizzato negli anni dall'impegno profuso dai tanti valenti studiosi appartenenti alla Scuola italiana di discipline aziendali. Un modello esplicativo semplice e comprensibile, aderente alle esigenze dello studioso e del ricercatore, ma qualificato anche dalla necessaria concretezza utile per affrontare e comprendere l'impresa nella sua dinamica. L'aver focalizzato lo sforzo conoscitivo su alcune fondamentali distinzioni, sempre rilevate dagli studiosi, ma mai sufficientemente evidenziate, quali il distinguo Struttura – Sistema, piuttosto che quello tra il "momento del decidere" – e "il momento dell'agire", ha fornito la concettualizzazione per lo sviluppo di un cospicuo corpus teorico. A parer mio Gaetano ha l'importante, innegabile, merito di aver sottratto l'Economia d'impresa alla condivisa e consolidata logica riduzionista e deterministica, una logica legata al credo positivista, dove attraverso l'esperienza si fanno le regole, e poi le si applica sempre e dappertutto e si suppone che debbano per forza funzionare. Logiche mutate e che appartengono un po' in

più agli economisti generali, e che richiedono rappresentazioni se non definitive, quantomeno stabili pro tempore. Come non constatare che una tale modalità risulta essere limitativa rispetto alla capacità di poter immaginare un individuo imprenditore che qualifica il contesto estraendolo dall'ambiente e che di sovente decide con criteri emergenziali, fortemente legati ad emozionalità, stabilendo se determinate scelte sono opportune o meno. Ogni storia imprenditoriale, indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione è caratterizzata da momenti di successo e momenti di crisi, momenti di grande opportunità e momenti di disastro giustificabili soltanto con il senno di poi, e quasi sempre ricorrendo all'introduzione di fattori estranei al preconsiderato contesto di analisi. Solo l'ottica costruttivista, che certo non può definirsi un approccio epistemologico nuovo, riesce probabilmente ad imbrigliare simili modalità e a costituire quel filo conduttore che ha sostanzialmente consentito di immaginare quello che poi si è qualificato come approccio sistemico vitale. Concludo con l'augurio che quanti hanno un ruolo nel percorso "identitario" del raggruppamento, e qui ci sono un bel po' di colleghi impegnati nelle sedi di rappresentanza Sima, Sim e Aidea, e colgo l'occasione per ringraziarli ancora della loro presenza oggi, contribuiscano a far sì che le nostre organizzazioni di rappresentanza scientifica possano ritrovare un comune sentire rifondando quel "senso di appartenenza" sempre più necessario per riorientare volontà ed impegno dei nostri giovani e meno giovani colleghi. Al momento appare carente la sensazione di appartenenza, la capacità di stare insieme sapendo di partecipare ad un progetto comune, sapendo che l'Economia d'impresa, come l'ha definita il Professore Golinelli nel suo intervento, è una seconda casa nella quale ci dobbiamo sentire a nostro agio e non essere l'un contro l'altro animati travolti da ansie carrieristiche tanto individuali quanto di gruppo. Tra l'altro, cari amici, e questa veramente è una buona notizia, sembrerebbe che la disponibilità di risorse, che nel passato ha segnato sempre condizioni di insufficienza, debba riscontrare una inversione di segno nei prossimi anni. Quindi il problema non sarà quello di avere le opportunità di crescita per i nostri giovani (i posti ci sono); bensì sarà quello di riuscire a sviluppare persone con caratteristiche adeguate, che abbiano merito e qualità per poter essere candidate alla carriera accademica e quindi partecipare a questa, ci auguriamo presto ricostituita, famiglia degli economisti d'impresa.

Bene, il prosieguo dei lavori prevede una relazione del professore Daniele Fornari avente ad oggetto lo scenario e le dinamiche evolutive del sistema distributivo dei beni di largo e generale consumo, seguirà poi una tavola rotonda in cui nostri colleghi, alcuni dei quali giovani altri meno, che a vario titolo hanno avuto modo ed occasione per confrontarsi con Gaetano Golinelli, direttamente o attraverso i suoi scritti, in aree di interesse e riflessione correlate con tematiche costituenti l'ambito culturale riferibile al nostro raggruppamento.

Prima di procedere vi ricordo che alla tavola rotonda avrebbe dovuto partecipare anche il Professor Cafferata. Roberto ci ha comunicato di essere impossibilitato a raggiungerci per motivi familiari. Ha però voluto inviarci una sua lettera indirizzata a Gaetano che sarà letta dalla Professoressa Paola Paniccia.

Anticipo che nella seconda parte della giornata, dopo aver presentato il volume che raccoglie i contributi degli studi in onore del professore Golinelli a cui molti di noi hanno partecipato, avremo modo di ascoltare la presentazione dei lavori di ricerca realizzati dai nostri giovani ricercatori.

**DANIELE FORNARI**

*Direttore di Rem-Lab Centro di Ricerche sul Retailing ed il Trade Marketing - Università Cattolica sede di Piacenza*

**RELAZIONI****DANIELE FORNARI****Metamorfosi delle relazioni di filiera**

Vi dico subito che mi fa molto, molto piacere essere qui oggi.

Per due motivi. Il primo motivo è che la giornata di oggi è dedicata alla presentazione dei contributi realizzati in onore del Prof. Gaetano Maria Golinelli, un maestro, un amico, e per me soprattutto, una persona molto cara.

Il secondo motivo è che, grazie all'iniziativa di oggi, ho potuto rivedere e ritrovare in presenza, dopo i lunghi tempi della pandemia, alcuni colleghi con cui ho condiviso diversi momenti del mio percorso accademico.

Prima di proporvi qualche riflessione sul tema che mi è stato richiesto di trattare, il tema della "Metamorfosi delle relazioni di filiera", vorrei rivolgere al Prof. Golinelli un pensiero di gratitudine, ricordando il poeta francese Jean Massieu per il quale "la gratitudine è la memoria del cuore".

Ho conosciuto "da vicino" il prof. Golinelli nel 1997, in occasione dell'ultimo grande concorso nazionale per professori di seconda fascia.

Il "Professore" era Presidente della Commissione ed io ne ero uno dei membri.

Di quella esperienza, per me molto formativa, ricordo la grande coesione tra i componenti della commissione, le chiacchierate notturne con i colleghi, la grande

ospitalità della sig.ra Simona, l'umanità di Gennaro Cuomo e le simpatiche ironie di Roberto Cafferata.

Con il Prof. Golinelli abbiamo lavorato insieme un anno intero e quell'esperienza mi ha permesso di apprezzarne non solo la sua figura accademica, ma anche la sua figura umana.

Come accademico il Prof. Golinelli ha avuto tre grandi meriti.

Il primo merito è stato quello di aver compreso e anticipato, con il suo importante contributo del 1990, un tema che oggi è di grande attualità nel mondo produttivo, vale a dire il tema dell'approccio sistemico al governo delle imprese.

Il secondo merito è stato quello di aver saputo creare, con il suo impegno, con la sua capacità relazionale, con la sua passione, con la sua leadership, uno spirito di coesione della nostra comunità scientifica-disciplinare che oggi, purtroppo, è venuto molto meno.

Il terzo merito è stato quello di sottolineare continuamente l'importanza, per chi si occupa di Economia e Gestione delle imprese, della "rilevanza" che deve avere la ricerca scientifica in modo da favorire uno scambio "analitico" efficace e costruttivo tra il mondo universitario e il mondo produttivo.

Sotto il profilo umano il Professore ha rappresentato e rappresenta, per me, una persona di "fiducia" con cui ho sempre avuto un confronto sereno, costruttivo, molto amichevole. Un confronto personale che ho mantenuto in questi ultimi anni anche attraverso le nostre frequenti telefonate domenicali.

Di lui ho sempre molto apprezzato il suo atteggiamento informale, la sua grande curiosità intellettuale, ma anche la sua gentile attenzione nei confronti delle situazioni e delle vicende personali.

Caro Professore, grazie, grazie davvero, di tutto!

Vorrei, adesso, proporvi qualche riflessione sul tema dell'evoluzione delle relazioni di filiera.

Si tratta di un tema che in questi anni è stato oggetto di molti studi e ricerche nell'ambito di REM-Lab, il Centro di ricerche sul Retailing e il Trade Marketing dell'Università Cattolica di cui sono Direttore e che svolge la sua attività di ricerca in partnership con alcune delle più importanti aziende industriali e commerciali del nostro paese. Mi riferisco ad aziende come Barilla, Ferrero, Lavazza, Campari, Procter & Gamble, Bauli, Mondelez, Lactalis, Esselunga, COOP, Conad e via dicendo.

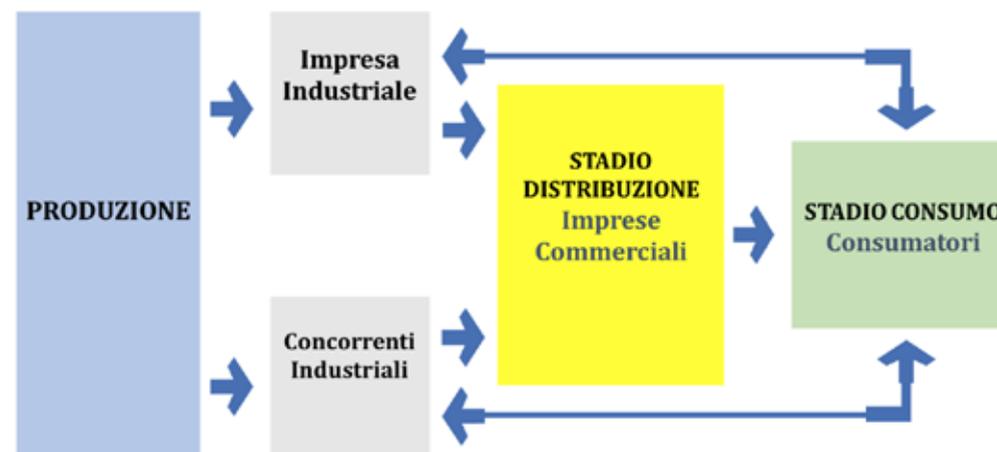
Parlare di relazioni di filiera significa, schematicamente, parlare delle relazioni che si sviluppano tra i diversi stadi di un processo produttivo e distributivo: lo stadio della produzione, lo stadio della distribuzione, lo stadio del consumo (Tav.1).

Credo che sia opportuno fare due puntualizzazioni di ordine metodologico.

La prima puntualizzazione è che la configurazione e le dinamiche delle relazioni di filiera sono condizionate dalla natura e dalle dinamiche evolutive dei diversi mercati.

Per ragioni di tempo, ma anche per il ruolo che hanno sempre avuto come "mercati-scuola", oggi mi focalizzerò sui mercati del largo consumo.

La seconda puntualizzazione è che spesso il tema delle relazioni di filiera, nella



Tav.1 - La struttura di filiera.

letteratura scientifica, è stato associato principalmente al tema dei rapporti negoziali tra produzione e distribuzione.

In realtà, oggi, per analizzare le relazioni di filiera è necessario sviluppare, sempre di più, un approccio d'analisi ecologico (nel senso etimologico del termine), focalizzando l'attenzione non solo sugli stadi della produzione e della distribuzione ma anche sullo stadio finale, quello della domanda finale, quello del consumo.

Negli ultimi anni, e ancora di più nell'epoca della pandemia, le relazioni di filiera sono state condizionate da crescenti situazioni di complessità caratterizzate da fenomeni di forti discontinuità culturali, sociali, economiche, tecnologiche, produttive, organizzative e commerciali.

Il concetto di "discontinuità" è un concetto molto diverso dal concetto di cambiamento. Per cogliere la differenza tra i due concetti sono di grande aiuto le metafore di K. Popper, un importante filosofo del secolo scorso (Tav.2).



Tav.2 - Dal «cambiamento» alla «discontinuità» (Le metafore di K. Popper).

Per K. Popper, il cambiamento può essere definito come un processo evolutivo graduale e prevedibile, dove le regole del gioco cambiano lentamente dando a tutti, agli individui, alle istituzioni, alle imprese, la possibilità di adattarsi.

Il cambiamento è come il movimento delle lancette dell'orologio, un movimento lento, deterministico, regolare, lineare tanto permetterci di prevedere il tempo che sarà e di pianificare le nostre attività.

Per Popper la discontinuità, invece, è un processo evolutivo improvviso, veloce, imprevisto, dove le regole del gioco cambiano continuamente rendendo molto difficile l'adattamento dei sistemi sociali e produttivi.

Questo processo può essere associato al movimento delle nuvole, un movimento poco prevedibile, irregolare, caotico tanto da rendere difficile ogni tipo di previsione e quindi di pianificazione.

Volendo parafrasare le metafore di Popper potremmo dire, in modo evocativo, che negli ultimi anni le imprese sono passate dal mondo degli "orologi" al mondo delle "nuvole".

Nel mondo degli orologi per le imprese era facile progettare i budget aziendali e programmare gli investimenti di mercato in quanto i trend socio-economici erano lineari e prevedibili, mentre nel mondo delle nuvole l'attività aziendale previsiva è diventata sempre più difficile e complessa.

Di questa difficoltà ne abbiamo avuto l'evidenza e la conferma con la pandemia, dove molte aziende hanno iniziato a navigare "a vista", basandosi su budget a 2-3 mesi, rivoluzionando i modelli logistici e organizzativi, sospendendo e cambiando i lanci previsti dei nuovi prodotti, rivedendo le strategie commerciali e di comunicazione.

Nell'ambito delle relazioni di filiera sono emerse quattro importanti discontinuità:

1-La prima discontinuità ha riguardato i comportamenti di consumo e di acquisto sempre più caratterizzati e guidati dai "valori" della razionalità, della concretezza, della consapevolezza, della sostenibilità, del benessere, dell'emancipazione nei confronti delle politiche di mercato delle imprese.

In particolare, il valore della "emancipazione" sta generando due situazioni critiche per i produttori di marca (Tav.3).

La prima situazione è la riduzione dei livelli di fedeltà alle marche.

Sulla base dei dati delle carte fedeltà (il nostro Centro di Ricerche ha consolidato molti rapporti di scambio con alcuni importanti data provider internazionali, come Catalina, IRI, Nielsen tanto da permetterci di disporre per i nostri studi e per le nostre ricerche di dati censuari di fonte secondaria, aggiornati e molto rappresentativi e significativi), si può osservare come la quota dei consumatori che hanno cambiato marca durante la pandemia è risultata pari mediamente al 18%, con quote più alte in diverse categorie di prodotto.

Vi assicuro che, in un'ottica manageriale, si tratta di una quota che, oltre a trovare conferma in molti studi scientifici internazionali, tende ad essere molto rilevante per gli effetti che sta avendo sul posizionamento competitivo delle imprese.

La seconda situazione, critica generata dall'emancipazione dei consumatori nei confronti delle politiche di mercato delle imprese, è la modificazione della gerarchia

Rispetto al periodo pre-Covid, quale comportamento nei confronti della Marca preferita/di fiducia?	Non è cambiato	È cambiato	Totale consumatori
Aqua minerale	86,6	13,4	100,0
Aperitivi	84,6	15,4	100,0
Bevande analcoliche	83,3	16,7	100,0
Birra	81,0	19,0	100,0
Biscotti	80,4	19,6	100,0
Caffè	81,5	18,5	100,0
Caramelle, gomme da masticare	85,8	14,2	100,0
Ingredienti di base (farina, zucchero, uova, ecc.)	84,7	15,3	100,0
Latte	86,4	13,6	100,0
Legumi in scatola (fagioli, mais, ecc.)	80,4	19,6	100,0
Maionese e altre salse	82,6	17,4	100,0
Merendine	75,7	24,3	100,0
Olio e altri condimenti	85,0	15,0	100,0
Pasta	78,6	21,4	100,0
Patatine e altri snack salati	80,7	19,3	100,0
Riso	81,1	18,9	100,0
Confetture, marmellate, creme spalmabili	81,1	18,9	100,0
Snack dolci (cioccolatini, ovetti, ecc.)	82,0	18,0	100,0
Surgelati	79,3	20,7	100,0
Tonno	81,2	18,8	100,0
Vino	75,7	24,3	100,0
Yogurt	80,8	19,2	100,0
<b>Media categorie</b>	<b>81,8</b>	<b>18,2</b>	<b>100,0</b>

Tav.3 - La «mobilità» della fedeltà alle marche (% consumatori su totale acquirenti delle diverse categorie, luglio 2021). Fonte: REM-Lab, Elaborazioni su fonti diverse.

tra fedeltà alle marche industriali e fedeltà alle insegne commerciali con il crescente orientamento dei consumatori a privilegiare, in molti mercati, la fedeltà all'insegna versus la fedeltà alla marca.

Il cambiamento della gerarchia tra brand loyalty e store loyalty, ha rafforzato nell'ambito dei punti di vendita e dell'attività di shopping dei consumatori il grado di sostituibilità tra le marche.

2-La seconda discontinuità è stata l'accelerazione di un veloce processo di concentrazione della distribuzione tale da favorire da un lato la realizzazione di economie di scala nelle attività commerciali e dall'altro un crescente potere di

Gruppi GDO	2019	2020	2021
CONAD	15,7	16,8	18,4
SELEX	11,4	11,6	16,9
COOP ITALIA	16,7	16,4	16,0
ESSELUNGA	11,8	11,9	11,1
GRUPPO V&Gè	5,3	8,1	8,2
CARREFOUR ITALIA	5,9	6,7	6,5
AGORÀ	3,5	3,7	4,7
GRUPPO PAM	2,5	2,6	2,9
ASPIAG	2,4	2,5	2,9
CRAI	2,7	2,7	2,8
FINIPER	3,0	2,6	2,7
D.IT	2,4	2,3	2,2
C3	2,1	2,1	2,0
DESPAR SERVIZI	1,3	1,5	1,6
Altri Gruppi	12,8	8,5	1,1
<b>Totale Gruppi GDO</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tav.4 - La concentrazione nella distribuzione (quote % su totale vendite LCC a valore, Iper + Super + LSP). Fonte: REM-Lab Università Cattolica, elaborazioni su dati IRI.

mercato dei principali gruppi aziendali (Tav.4).

Nell'Epoca della pandemia, come emerge dai dati, c'è stato uno spostamento di ben 9 punti di quota di mercato tanto che oggi i primi 5 gruppi rappresentano oltre il 60 % delle vendite complessive della Grande distribuzione moderna.

In passato, un analogo spostamento di 9 punti di mercato, si era registrato lungo un periodo di 10 anni.

Come ha avuto modo di evidenziarmi due giorni fa l'Amministratore Delegato di una nota impresa commerciale, ciò che sta cambiando e mettendo in difficoltà i processi di sviluppo aziendali, oltre alle situazioni di complessità e discontinuità, è la *velocità* dei fenomeni di mercato tanto che quello che avveniva nel lungo-medio periodo, oggi avviene nel brevissimo periodo.

La crescita dimensionale dei gruppi distributivi ha, altresì, favorito la diffusione di una cultura di retailing più evoluta tale da comportare una maggiore autonomia della distribuzione nella gestione e nel controllo delle funzioni commerciali, come la funzione di selezione e formazione degli *assortimenti*, la funzione di organizzazione degli *spazi espositivi* nei punti di vendita, la funzione di *formazione dei prezzi al consumo*, la funzione di *comunicazione*.

3-La *terza discontinuità* che sta caratterizzando le relazioni di filiera è rappresentata dallo sviluppo del cosiddetto "branding distributivo" vale a dire dallo sviluppo di prodotti a marca dei distributori (Tav.5).

Si potrebbe dire che i distributori tendono a fare sempre di più il "mestiere" dei produttori.

Questo sviluppo del branding distributivo è sempre più caratterizzato da tre fenomeni:

-il primo fenomeno è l'orientamento di tutti i distributori a sviluppare marche proprie, a differenza del passato quando questo sviluppo era concentrato in 3-4 gruppi commerciali;

-il secondo fenomeno è la tendenza dei distributori a diversificare e a differenziare

Anni	Quota di mercato MDD vs totale (%)	Trend di crescita annuo vendite MDD (%)
2015	18,2	+1,4
2016	18,5	+1,6
2017	18,6	+2,9
2018	19,1	+2,3
2019	19,7	+4,3
2020	20,0	+9,5
2021* dati progressivi ad agosto	20,4	+2,5

Tav.5 - La quota di mercato delle marche dei distributori (valori relativi ai mercati LCC, Iper + Super + LSP). Fonte: REM-Lab Università Cattolica, elaborazioni su dati IRI.

le linee delle loro marche aggiungendo alle linee mainstream, le linee di primo prezzo, le linee premium, le linee funzionali, le linee salutistiche;

-il terzo fenomeno, associato al branding distributivo, è lo sviluppo di una concorrenza verticale tra marche industriali e marche dei distributori che sta riguardando sempre di più anche le marche leader industriali tanto che in molte categorie di prodotto è in atto un trade off di leadership tra le marche industriali e le marche dei distributori.

Va sottolineato che la crescita della quota di vendite delle marche dei distributori è stata favorita anche dalla flessione del tasso di innovazione dei prodotti con l'effetto da un lato di ridurre il grado di differenziazione e di distintività delle marche industriali e dall'altro di favorire la sostituibilità con le marche commerciali.

I dati di mercato ci dicono che durante la pandemia la numerica e la ponderata dei nuovi codici-prodotto si è ridotta ulteriormente con effetti negativi sulle vendite di diverse marche leader (Tav.6).

Anni	NUMERICA numero totale nuovi codici-prodotto lanciati	PONDERATA contributo % nuovi codici-prodotto su totale vendite LCC
2019	588 referenze	2,7%
2020	506 referenze	2,4%
2021	367 referenze	1,9%

Tav.6 - La numerica e la ponderata dell'innovazione di prodotto (nuovi EAN LCC lanciati nei primi 6 mesi di ogni anno, Iper + Super + LSP). Fonte: IRI, ns. Elaborazioni.

4- La *quarta discontinuità* delle relazioni di filiera è rappresentata dal ruolo crescente assunto dai punti di vendita non solo come luoghi di acquisto di prodotti e di marche, ma sempre di più come media di *comunicazione* in grado di stimolare e influenzare il sistema di preferenze dei consumatori.

Molti studi sia scientifici che aziendali stanno evidenziando come l'"audience" dei supermercati (misurata sia in termini di numero di shopper che frequentano i punti di vendita sia in termini di durata della visita di shopping) è spesso superiore all'audience di alcune trasmissioni televisive (misurata in termini di numero di spettatori).

Il ruolo del punto di vendita come media di comunicazione è tanto più evidente se pensiamo che, fatti pari a 100 gli acquisti realizzati in un supermercato quelli durante l'attività di shopping decisi sono il 45%.

Con la crescente rilevanza dei punti di vendita come media di comunicazione sono cresciuti gli investimenti industriali nello stadio della distribuzione. Questo

stadio è diventato sempre di più un mercato da conquistare al pari dello stadio e del mercato finale del consumatore.

A conferma di questa tendenza di crescita degli investimenti nello stadio della filiera, valgono i dati di cambiamento della struttura degli investimenti di mercato con il “sorpasso” della quota di investimenti destinati al mercato intermedio della distribuzione nei confronti della quota degli investimenti destinati al mercato finale (Tav.7).

Tipologia investimenti	2010	Oggi (2021)	Domani (2025)
Investimenti sul mercato finale	57,2	47,2	43,4
Investimenti sul mercato intermedio	42,8	52,8	56,6
Totale investimenti	100,0	100,0	100,0

Tav.7 - Il trade off degli investimenti industriali di filiera (% su totale valori investimenti di marketing, indicazioni imprese industriali). Fonte: indicazioni imprese industriali.

Nei contesti aziendali, questo sorpasso ha stimolato un ampio dibattito manageriale sulla definizione e sulla ricerca di quello che deve essere il punto di equilibrio tra gli investimenti sul mercato finale del consumatore e gli investimenti sul mercato intermedio della distribuzione con l’obiettivo di evitare di entrare in quella che è stata definita la “spirale del declino”.

5-La quinta, e ultima, discontinuità delle relazioni di filiera, è stato lo sviluppo di un sistema distributivo sempre più “multicanalizzato” con la crescente presenza di canali di vendita offline e online caratterizzati da trend di sviluppo e da posizionamenti diversi tanto da stimolare le imprese, sia industriali che commerciali, a sviluppare delle strategie di “omnicanalità”, vale a dire delle strategie di integrazione delle politiche commerciali realizzate nei punti di vendita fisici e nei punti di vendita digitali.

La pandemia, ancora una volta, ha contribuito ad accelerare tre grandi tendenze:

- la prima tendenza è il declino delle grandi superfici di vendita tanto che in pochi anni la quota degli ipermercati si è quasi dimezzata sotto la spinta dei cambiamenti demografici, dei cambiamenti competitivi, dei cambiamenti dei modelli di consumo (Tav.8);

- la seconda tendenza è la forte espansione del canale discount che ha saputo intercettare la crescente domanda di value for money dei consumatori da un

2015	2021
441 punti di vendita	405 punti di vendita
15,9% quota di mercato*	9,9% quota di mercato*
47,4% penetrazione	30,1% penetrazione
9,3 miliardi: vendite LCC	7,7 miliardi: vendite LCC
3,3 miliardi: vendite non-food	1,7 miliardi: vendite non-food

Tav.8 - Il declino dei grandi format distributivi (Ipermercati). Quota di vendite LCC calcolata con riferimento al perimetro Iper + Super + LSP + Discount + Drugstore. Fonte: REM-Lab Università Cattolica, elaborazioni su dati IRI e GFK household panel.

lato passando da un posizionamento hard ad un posizionamento soft e dall’altro migliorando significativamente il livello di servizio in termini di ambienti di vendita, di profondità degli assortimenti, di presenza delle marche più note, di prossimità dei luoghi di vendita (Tav.9);

DISCOUNT Indicatori di shopping	2019	2021
Penetrazione (.000 famiglie)	15.682 famiglie	16.528 famiglie
Penetrazione (% famiglie)	60,4%	62,4%
Frequenza (n. atti d’acquisto)	34,2 atti (ogni 10,7 giorni)	32,0 atti (ogni 11,4 giorni)
Scontrino medio grocery* (euro)	22,50 euro	27,10 euro
Fedeltà di spesa grocery* (% spesa)	22,7%	24,5%

Tav.9 - La crescita del Discount (valori medi per la famiglia che visita il canale discount nell’anno). Fonte: REM-Lab Università Cattolica, elaborazioni su dati IRI e GFK household panel.

- la terza tendenza è la crescita esponenziale dell’e-commerce favorita dalle condizioni dei lockdown, che si sono tradotte nello smartworking e nell’accelerazione dei processi di digitalizzazione di molte attività, quelle professionali, quelle didattiche, quelle sanitarie, quelle di servizio (Tav.10).

Il riposizionamento dei canali di vendita fisici e la forte espansione dei canali online sta generando una nuova configurazione delle relazioni di filiera con effetti importanti sui comportamenti di acquisto dei consumatori, sulle politiche di mercato delle imprese, sui rapporti conflittuali e collaborativi tra produzione e distribuzione (Tav.11).

Nell’ambito della letteratura accademica e scientifica, le relazioni di filiera sono state oggetto di molti studi e ricerche tanto da comportare, nel tempo, lo sviluppo di diversi filoni di analisi sia nel nostro paese che a livello internazionale.



Tav.10 - Lo sviluppo dell'eCommerce (valori assoluti vendite LCC\* in milioni di euro, consuntivi a fine anno). Fonte: REM-Lab Università Cattolica, elaborazioni su dati IRI e Osservatorio eCommerce B2C, 2020 - Politecnico di Milano.

- il filone istituzionale (Artle, Berglund, 1959; Aspinwall 1965; Fazzi (1957); Fabrizi (1967); Bucklin (1966); Sciarelli (1965); Guatri (1966);
- il filone funzionale (Di Bernardo e Rullani, 1990; Mallen, 1967 Stern ed El-Ansary, 1977);
- il filone strutturalista (Porter 1976 e Albion 1983)
- il filone settoriale (Sicca 1967, Sciarelli 1995, Spranzi 1969, 1972, 1991; Lugli 1976, 1985, 1993, 1998).

Le aree critiche	% imprese commerciali	% imprese industriali
Scarso confronto sui piani di marketing prima della negoziazione	57,9	50,0
Carenza di team interfunzionali	36,8	65,4
Mancanza di condivisione degli obiettivi	94,7	76,9
Complessità e ridotta trasparenza della struttura degli accordi	47,4	42,3
Eccessiva lunghezza/lentezza dei tempi di negoziazione	57,9	42,3
Eccessiva numerosità dei livelli negoziali	21,1	80,8
Ridotta competenza/preparazione negoziale delle parti	22,2	26,9
Scarsa condivisione delle informazioni	52,6	76,9
Ridotta implementazione delle strategie a punto vendita	42,1	92,3
Inadeguatezza dei sistemi di valutazione dei risultati	42,1	46,2
Diversa visione degli scenari di mercato	63,2	34,6
Diversa visione del ruolo delle categorie di prodotto	57,9	30,8
Eccessiva numerosità delle voci negoziali presenti nel contratto	57,9	34,6
Incapacità/impossibilità di valutare il ritorno degli investimenti sostenuti	42,1	61,5
Eccessiva considerazione dati medi e non di categoria/segmento/format	68,4	50,0
Eccessiva focalizzazione su obiettivi di breve periodo	68,4	80,8
Scarsa correttezza nel rispetto degli impegni assunti	5,3	26,9
Ridotta disponibilità di tempo da dedicare al confronto negoziale	10,5	19,2
Eccessivo focus sull'entità degli sconti anziché sul contenuto	42,1	84,6
Ridotta disponibilità a comprendere le necessità della controparte	63,2	65,4

Tav.11 - Le criticità delle relazioni di filiera (% imprese commerciali e industriali, 2020). Fonte: REM Lab, Università Cattolica, indagine sulle imprese.

Vorrei concludere sottolineando che le tematiche di cui vi ho parlato impongono il superamento dei tradizionali filoni di analisi delle relazioni di filiera.

I nostri studi e il confronto continuo con il mondo imprenditoriale e manageriale ci stanno stimolando a leggere le nuove situazioni di complessità, di discontinuità, di velocità con un nuovo "paio di occhiali", partendo da un approccio di analisi più articolato più ecologico (nel senso che vi dicevo all'inizio), in qualche modo un approccio evolutivo dell'approccio sistemico elaborato e teorizzato dal Prof. Golinelli.

Nell'ottica aziendale questo nuovo approccio implica la formazione di nuove competenze manageriali e l'implementazione di nuovi modelli organizzativi più flessibili, più integrati, più reattivi, sempre più necessari per favorire il veloce adattamento delle imprese ai nuovi scenari di mercato.

In questa prospettiva nel nostro Centro di ricerche abbiamo maturato la convinzione che l'Università può giocare un ruolo centrale formando da un lato le nuove competenze manageriali e svolgendo dall'altro una attività di ricerca finalizzata a dare una risposta ai numerosi interrogativi imprenditoriali e manageriali sugli effetti che le nuove situazioni di discontinuità stanno avendo sulle dinamiche di sviluppo aziendali.

## **SPUNTI E RIFLESSIONI**

### **INTRODUZIONE TAVOLA ROTONDA**

#### **SERGIO BARILE**

#### **SERGIO BARILE**

*Direttore del Dipartimento di Management, Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

Grazie al Professore Daniele Fornari per questa relazione ricca di spunti e di stimoli. Passiamo ora alla tavola rotonda coordinata dal Professore Sciarelli, con relazioni dei Professori Gaetano Aiello, Daniele Baglieri, Sandro Castaldo, Daniele Gregori, Angelo Miglietta, Giuseppe Tardivo e Donata Vianelli. È un momento di interessante dibattito. Chiamerei il Professore Sciarelli qui con me per dare il via alla conversazione, che sebbene legata agli studi di Gaetano Golinelli, avrà ad oggetto anche le riflessioni derivanti dall'ascolto della relazione svolta dall'amico Daniele Fornari.

Come già ricordato avrebbe dovuto partecipare alla Tavola Rotonda il Prof. Roberto Cafferata, Ordinario nell'Università di Tor Vergata. Il Prof. Cafferata non ha potuto essere presente oggi qui con noi e ha voluto significare la sua partecipazione all'evento e la sua vecchia amicizia con il Prof. Golinelli con una lettera che verrà letta dalla comune amica e collega Maria Anna Paniccia oggi Professoressa Ordinaria presso l'Università di Tor Vergata.

**SERGIO SCIARELLI***Università di Napoli "Federico II"***INTERVENTO MODERATORE****SERGIO SCIARELLI**

Carissimi Colleghi,

consentitemi, nell'aprire la tavola rotonda prevista in programma, di rivolgere a tutti voi un saluto cordiale e di esprimere agli organizzatori il mio sincero grazie per la designazione a coordinare una discussione di grande attualità nel percorso evolutivo dei nostri studi. Il tema individuato e la partecipazione di illustri relatori consentirà di completare questa giornata in onore del Prof. Gaetano Golinelli, a cui tutti dobbiamo essere molto grati.

Lo sviluppo della nostra disciplina deve certo molto all'amico Gaetano, con il quale ho felicemente condiviso tutta la mia carriera accademica, sia per il contributo scientifico apportato in un percorso accademico di straordinaria rilevanza sia per avere creato una Scuola che vede presenti e attivi tanti allievi che hanno, a loro volta, contribuito a rafforzare un settore scientifico disciplinare centrale negli studi aziendalistici.

Prima però di dare inizio alla tavola rotonda, per la quale obbligato è il rispetto dei tempi fissati dal Prof. Sergio Barile, ritengo che la nostra discussione non possa che avviarsi utilmente proprio nel solco del lucido intervento di stamane del Prof. Golinelli. La ricchezza di contenuti e spunti proposti, e personalmente pienamente

condivisi, merita infatti qualche commento soprattutto per sottolineare il loro contributo allo sviluppo della disciplina nell'ottica di valorizzazione della nostra figura di aziendalisti.

Sono costretto per ragione di tempo, a limitarmi a fermare l'attenzione solo su tre punti sui quali Gaetano ha opportunamente insistito. Nel suo intervento, come primo punto, Gaetano ha giustamente posto in rilievo la necessità di affiancare alla funzione accademica l'esperienza professionale. Professore a tempo definito da sempre, ha scelto di ricoprire cariche di grande prestigio nel mondo delle imprese senza peraltro sacrificare il ruolo accademico. In questo modo ha voluto e saputo trasmettere un messaggio sul quale non può non esserci la più convinta condivisione. La professione per noi aziendalisti costituisce un complemento fondamentale della didattica perché non si può insegnare la gestione delle imprese ad alto livello senza conoscere le realtà aziendali e senza trarre vantaggio dal contatto ripetuto con imprenditori e manager. Naturalmente, occorre equilibrio e capacità di assorbire conoscenze in prevalenza pragmatiche derivanti da ambienti della produzione e dei mercati.

Un secondo punto di particolare rilievo è stato l'accento alla positiva evoluzione della nostra disciplina sotto il profilo dottrinale per la quale Golinelli e la sua Scuola si sono fortemente impegnati. L'essersi battuto per passare dalla vecchia e gloriosa "Tecnica industriale e commerciale" alla più condivisibile "Economia e gestione delle imprese" rappresenta un altro dei suoi meriti. Questo perché ha concorso a chiarire meglio il ruolo e la figura dell'aziendalista e, soprattutto, la sua particolare competenza nel settore economico. Su questo terreno è chiaro che ulteriori progressi vanno auspicati anche per fare comprendere che lo studioso di management e di strategie non può essere confuso con gli economisti generali, che si muovono preferibilmente su approcci teorici e percorsi di ricerca spesso molto astratti e, quindi, poco rappresentativi del mondo reale.

Un terzo importante richiamo è stato sulle grandi trasformazioni a cui stiamo assistendo per effetto di una crisi economica risalente al 2008 e all'aggiungersi qualche anno fa di una crisi sanitaria legata alla pandemia. Le trasformazioni hanno investito il mondo delle imprese, le tecnologie di produzione, la nostra vita quotidiana come cittadini, consumatori ed elettori con la conseguenza per gli studiosi di avere creato spazi di ricerca straordinariamente accresciuti e da occupare prima che lo facciano gli altri.

Mi auguro, dunque, che su tali temi si possano sviluppare ulteriori considerazioni nel corso dei lavori di questa intensa giornata. Sono peraltro convinto che la relazione di Golinelli vada ripresa in questa tavola rotonda a cui è il caso di dare subito inizio invitando il prof. Gaetano Aiello per il suo intervento di apertura da contenere, ci raccomandiamo, nella durata massima di sette-otto minuti.



**GAETANO AIELLO***Università degli Studi di Firenze***INTERVENTI TAVOLA ROTONDA****GAETANO AIELLO****DANIELA BAGLIERI****ROBERTO CAFFERATA****SANDRO CASTALDO****GIAN LUCA GREGORI****ANGELO MIGLIETTA****GIUSEPPE TARDIVO****DONATA VIANELLI**

Il pensiero scientifico di Gaetano Golinelli è un pensiero forte perché ha solide radici. Radici fatte di attenzione, rispetto e condivisione con molti colleghi. Gaetano Golinelli ha ricordato spesso alcune di queste radici, tra cui quella toscana legata a Roberto Fazzi che mi è particolarmente cara. Talvolta i pensieri ricercano la propria forza nell'autoreferenzialità. Il caso di Gaetano Golinelli va in tutt'altra direzione. Evolve nel tempo, affronta i propri critici, si confronta e coinvolge più scuole a partire dai tanti allievi romani fino ai colleghi presenti in tantissimi atenei italiani, tra cui quelli toscani. Questo pensiero forte, che ormai data lunghissimi anni, si incentra sulla nostra stessa identità di ricercatori e docenti di economia e gestione delle imprese. La costruzione e il rafforzamento della nostra identità è alla base del messaggio che il Professor Golinelli ha dato da sempre e che continua a dare. Negli ultimi anni, ho svolto diversi ruoli sia a livello nazionale che nel mio Ateneo, come Presidente AIDEA, commissario ASN, Direttore di Dipartimento, membro del Senato Accademico di un Ateneo che per dimensioni si colloca tra i primi sette del paese. Sono stati anni difficili ma entusiasmanti dal punto di vista del confronto con il mondo dell'aziendalismo italiano nel suo complesso e poi con tutte le varie aree che compongono l'universo delle discipline universitarie. Ho

potuto capire quanto sia importante, per un ambito disciplinare, avere una identità forte e distinta. Una identità sulla quale basare il proprio sviluppo in una fase di fortissimi cambiamenti, così come è stato per l'economia e gestione delle imprese. Una identità forte per aprirsi al confronto internazionale senza annullarsi importando acriticamente concetti estranei, una identità forte attraverso cui percorrere il sentiero del confronto interdisciplinare per ottenere utili contaminazioni e non indigeribili marmellate. Gli elementi cruciali della nostra identità di economisti d'impresa sono costruiti attorno ai pensieri forti di alcuni colleghi che hanno posto le basi della disciplina, tra cui Gaetano Golinelli. Ma il contributo di Gaetano è stato fondamentale anche nel definire le modalità con le quali ci siamo organizzati come comunità scientifica. A partire dal CUEIM e dalla intuizione fondamentale nel costruire quella grande casa comune che è stata, è oggi e rimarrà la rivista Sinergie. Su queste basi, molti anni dopo abbiamo lavorato tutti assieme per costruire una società specialistica come la Società Italiana di Marketing e poi la società di settore, la Società Italiana di Management ed infine per costruire la nuova AIDEA, federazione di tutte le società di settore e specialistiche dell'aziendalismo italiano. Oggi siamo ad un nuovo passaggio cruciale, quello di consolidare la nostra identità di economisti d'impresa in modo compiuto, forte, dinanzi a cambiamenti già avviati da tempo quali quelli che riguardano le modalità di valutazione della ricerca, svolgendo un ruolo proattivo e di guida, non più un ruolo passivo. Ancora, negli atenei siamo destinati certamente ad un confronto con la famiglia più vicina, quella degli economisti così come con le altre famiglie dell'area 13, i matematici, gli statistici, gli storici dell'economia. Ma questo non è sufficiente. Sappiamo di essere utili, anzi indispensabili alla evoluzione della ricerca e della didattica in altre aree a partire da quella scientifica, da quella umanistica e certamente da quella sanitaria. Guardiamo poi a come i colleghi economisti influenzano direttamente la politica economica italiana. Noi dobbiamo essere pronti a svolgere un ruolo speculare per la politica industriale del paese. Certo molti di noi, sono coinvolti direttamente come consulenti nella governance delle imprese, a partire da Gaetano Golinelli. Questo però non è sufficiente. Possiamo dare al governo nazionale, ai governi delle regioni, alle istituzioni territoriali, indicazioni utili sul supporto alle imprese, con particolare riferimento alla gestione delle iniziative e dei progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Un ultimo pensiero lo rivolgo ai più giovani, ai colleghi che si sono avvicinati alla disciplina in un tempo nuovo, dove per molti il rigore metodologico ha sostituito e non affiancato la rilevanza dei temi di ricerca. Abbiamo cercato, ed in gran parte trovato, quel rigore nei metodi che ci ha consentito di affrontare i nuovi processi di valutazione della ricerca. Abbandonare la tensione verso la rilevanza dei temi che scegliamo di studiare sarebbe però un grave errore. Diventeremmo irrilevanti noi stessi ed incapaci di produrre ricerca e didattica utili alle imprese. Ed allora perderemmo la nostra identità. Ma questo non succederà, proprio i più giovani costruiranno l'economia e gestione delle imprese del futuro, rigorosa quanto rilevante, innovativa quanto radicata su pensieri forti come quello di Gaetano Golinelli cui vanno i ringraziamenti miei e quelli di tutti noi.

## DANIELA BAGLIERI

*Università degli Studi di Messina*



Gentili Colleghi,

desidero innanzitutto ringraziare gli organizzatori per l'invito rivoltomi. Prendere parte ai lavori di questa tavola rotonda rappresenta un'occasione speciale per riflettere sull'attuale ruolo del nostro raggruppamento scientifico, nell'ambito del variegato contesto delle prassi, alla luce delle sfide che ci attendono. Sul piano squisitamente personale, rappresenta un onore e un privilegio: il Prof. Gaetano Golinelli non è solo uno studioso che ha saputo tracciare direttrici di ricerca rilevanti per gli studi riconducibili al governo delle imprese e delle organizzazioni imprenditoriali, ma è anche un Maestro che testimonia quotidianamente ai suoi allievi come impegno e perseveranza nel far dialogare la ricerca e il contesto professionale siano necessari per incidere sui processi e sui contesti operativi e, conseguentemente, per sviluppare e consolidare una comunità scientifica di economisti d'impresa.

In via preliminare, consentitemi un ricordo personale. Da studentessa, mi sono accostata, anche con una certa difficoltà, ai volumi *Tecnica Economica Industriale e Commerciale* di Giovanni Panati e Gaetano Golinelli, un trattato dall'impostazione rigorosa – ancora attuale – che evidenzia il carattere sistemico delle relazioni tra imprese e il proprio contesto. Successivamente, ho avuto l'opportunità di incontrare il Prof. Golinelli, a Bari, nel 1991, durante il secondo convegno annuale Sinergie: io, all'epoca tesista del

Prof. Nino Accordino, rimasi colpita dalla lucidità del Prof. Golinelli nel raffigurare la dimensione qualitativa delle azioni competitive delle imprese. Con il senno del poi, quel convegno ha avuto un ruolo determinante sulle mie scelte future in campo accademico. Inoltre, il forte sodalizio tra il mio Maestro Prof. Nino Accordino – a cui va sempre il mio affettuoso ricordo – e il Professore Golinelli mi ha permesso di conoscerlo meglio, apprezzando nel tempo, oltre al rigore scientifico, anche la capacità con cui ha messo in pratica quanto teorizzato. Di questi insegnamenti sono grata al Prof. Golinelli.

Nella mia esperienza di Prorettore alla Ricerca ed Innovazione, ho cercato di fare altrettanto, ovvero di valorizzare la conoscenza scientifica applicandola in contesti diversi, tentando di interconnettere sistemi culturali diversi: il sistema accademico, il sistema industriale e quello della Pubblica Amministrazione. A ben vedere, logiche diverse, linguaggi diversi e tempi diversi che richiedono capacità relazionali in grado di coniugare competenze ingegneristiche con profili economico-aziendali. L'innovazione non è mai un processo squisitamente tecnologico ma richiede competenze manageriali in grado di governare i processi sociali ed organizzativi che si accompagnano alla valorizzazione della componente strettamente tecnica. In linea con questa visione, nella mia esperienza di governo accademico, mi sono sforzata a creare luoghi ibridi (ad esempio, laboratori congiunti, dottorato industriale) dove poter promuovere logiche istituzionali diverse, nell'intimo convincimento che l'economista di impresa agisce nella qualità di trasduttore culturale, creando ponti tra sistemi che si alimentano reciprocamente.

Anche l'attuale esperienza di Assessore Regionale ripropone l'importanza per uno studioso di sporcarsi le mani, di misurarsi con tematiche sfidanti e, al contempo, mostrare flessibilità nell'assumere decisioni di policy che siano non solo giuste, ma anche in grado di creare un impatto positivo. Le tematiche che affronto sono quelle legate alla transizione energetica e all'economia circolare, di estrema attualità e prioritarie per lo sviluppo socio-economico del Paese, così come emerge dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che assegna alla missione 2, "Rivoluzione verde e transizione ecologica", circa 70 miliardi di euro per assicurare una transizione equa e sostenibile verso una società a impatto ambientale pari a zero.

Il termine sostenibilità è ormai in voga da qualche anno negli studi economico-manageriali. È acclarato che la sostenibilità ambientale rappresenta un prerequisito per salvaguardare l'impatto sociale nelle comunità territoriali e garantire una marginalità per tutti gli stakeholders (non solo gli azionisti). Parimenti, il bilancio di sostenibilità è diventato uno strumento diffuso tra le imprese, così come l'analisi di bancabilità delle imprese inizia ad includere profili valutativi dei progetti di investimento ambientale. Eppure, nonostante la diffusa consapevolezza dell'importanza strategica di politiche energetiche basate su fonti rinnovabili, così come la rilevanza di dotarsi di impiantistica all'avanguardia per la gestione dei rifiuti e/o della priorità degli investimenti sulle reti idriche, sul piano concreto si stenta a far decollare un sistema pubblico-privato in grado di cogliere tali sfide. Mancano progetti cantierabili che rispondano ai criteri elencati nei bandi del PNRR poiché mancano principalmente le competenze in tema di sostenibilità, che sono, per natura, interdisciplinari ed orizzontali. Quali implicazioni per il sistema universitario e, in particolar modo, per il nostro raggruppamento scientifico?

In primo luogo, occorre rivedere l'offerta formativa, attualmente troppo specialistica e verticalizzata, per abbracciare prospettive in grado di leggere la complessità

del mondo industriale, sempre più basato su innovazioni digitali e nuove tecnologie. Ciò implica una maggiore interdisciplinarietà dei corsi di laurea, in grado di poter coniugare le competenze tecnico-ingegneristiche con quelle giuridico-aziendali. La transizione ecologica comporta, pertanto, il sovvertimento degli schemi organizzativi funzionali e costringe le università a ripensare il sistema formativo (soprattutto, quello delle lauree magistrali), dando spazio a percorsi di ibridazione al fine di declinare i fattori ambientali ed energetici con la capacità di creare valore. Il ricorso alla collaborazione pubblico-privata può accelerare questo processo. Mi riferisco a quelle forme incluse nella cosiddetta Terza Missione che rappresentano opportunità per valorizzare la didattica degli atenei.

In secondo luogo, sempre con riferimento alla didattica, è fondamentale promuovere i corsi di imprenditorialità nelle discipline scientifiche ed ingegneristiche al fine di valorizzare le opportunità tecnologiche offerte dalle nuove traiettorie di ricerca. Si veda, ad esempio, il caso dell'idrogeno verde e delle potenzialità per attrarre investimenti nella filiera energetica (es., elettrolizzatori) e/o promuovere l'utilizzo dell'idrogeno verde (es., mobilità) nei luoghi della produzione. L'innovazione tecnologica è di per sé foriera di opportunità imprenditoriali che richiedono, tuttavia, di accompagnare ai profili tecnici l'acquisizione di un mindset imprenditoriale e competenze manageriali. Gli economisti di impresa possono, pertanto, giocare un ruolo decisivo nella formazione di una cultura imprenditoriale ad alto potenziale, a condizione che si creino competenze metodologiche in grado di valutare scenari tecnologici ed opportunità di mercato. Ciò significa che occorre formare giovani imprenditori in grado di padroneggiare non soltanto business plan ma anche modelli predittivi per l'analisi dei big data nonché modelli di simulazione.

Infine, alcune riflessioni sulla ricerca. Non vi è dubbio che la produzione scientifica in Italia, nell'ultimo decennio, abbia registrato un miglioramento qualitativo, sia in termini di rigore scientifico che di partecipazione al dibattito internazionale. Basta dare una rapida lettura ai dati Scopus, nel periodo 2015-2020, per cogliere il trend positivo della ricerca, suffragato dall'incremento della percentuale di contributi pubblicati nelle riviste appartenenti alla fascia A. Tuttavia, non si può sottacere il rischio che l'enfasi posta sui criteri citazionali reca con sé. Vale a dire, il rischio che il (presunto) rigore scientifico sia l'unica dimensione per valutare il ruolo dell'economista d'impresa nell'attuale transizione, senza tener conto – anzi, talvolta relegando a status inferiore – la rilevanza scientifica, intesa quale capacità di fornire strumenti agli operatori aziendali.

Le sfide in atto richiedono, a mio avviso, un rinnovato impegno della nostra comunità nel bilanciare rigore scientifico e innovazione delle prassi aziendali, soprattutto alla luce dell'urgenza di dare risposte alle transizioni energetiche ed alle istanze della sostenibilità. È necessario e prioritario fare, pertanto, incursione nel mondo reale delle imprese e della pubblica amministrazione per stabilire un nuovo patto di fiducia, necessario per formare una nuova classe dirigente, per imprimere nuovi stimoli all'azione di governo e per attingere nuovi input per l'attività scientifica. Solo in questo modo, sarà possibile rinvigorire, mediante nuova linfa, l'identità degli economisti d'impresa nonché il nostro ruolo nel saper cogliere le trasformazioni della società odierna e fornire immagini per un futuro, fatto di innovazione e di interdisciplinarietà, per la sostenibilità.

**ROBERTO CAFFERATA***Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

*Do lettura della comunicazione inviata dal Prof. Roberto Cafferata nella quale esprime sentimenti di amicizia per i colleghi oggi presenti; personalmente desidero ringraziare gli organizzatori per aver voluto considerare la nostra scuola che è presente anche con contributo di un nostro giovane ricercatore: Matteo Cristofaro.*

*Paola Maria Anna Paniccia - Università degli studi di Roma "Tor Vergata"*

Gaetano Golinelli, maestro dell'Economia e Gestione delle Imprese, ovvero maestro che non si stanca di curare i fondamenti dell'Economia aziendale lato sensu e, anzi, si propone di farne, attraverso l'approccio sistemico allo studio dell'impresa, una cosa sempre nuova.

A detto riguardo, occorre sottolineare che il suo pensiero ha in comune con la dominante dottrina zappiana la concezione della grande impresa come "organica unità economica" (v. Zappa, *Tend. Nuove negli Studi di Rag., Disc. Inaug. A.A. 1926-27*, p.20), entità -in particolare- ove si ricongiungono la dottrina contabile e la dottrina della gestione e organizzazione aziendale (p.23) e si armonizzano funzionalità differenziate in un vero e proprio *SISTEMA*.

In quest'ambito, l'originalità del pensiero golinelliano sta nell'essersi avvicinato

alle problematiche aziendali come tipiche di un sistema che "vive" e, perciò, è in grado di conservarsi e cambiare (cioè evolversi) nell'ambiente che lo ospita sin dal momento della sua creazione. Sistema "vitale" - precisa Golinelli - ma sistema assolutamente originale e ben diverso dagli organismi biologici.

Il sistema golinelliano "si qualifica per la sua articolazione in due macrocomponenti: la struttura operativa e l'organo di governo (*L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, p. XXIV, prefazione all'ed. 2000). L'impresa non è, pertanto, la stessa cosa di un organismo vivente che miracolosamente opera in forza di un genetico apparato di forze; l'impresa è una entità vitale che, attorno alle sue dotazioni d'avvio, costruisce e ricostruisce se stessa con sapienza, volontà e fatica; e ciò facendo è in grado di modificare anche l'ambiente competitivo.

Avendo in questo modo distinto il vitale dal vivente, Golinelli fa emergere la sua scala dei valori in campo. Il driver che, ai fini della sopravvivenza del sistema d'impresa, più di tutto conta è l'azione "modificatrice e rinnovatrice" (v. *SOPRA*) dell'organo di governo, da cui in modo determinante dipende nel suo insieme - egli prosegue - la "dinamica evolutiva aziendale" (*IDEM*). L'organo di governo - egli precisa - non agisce peraltro solo con luce propria; "i rapporti tra il sistema d'impresa e il sovrastema finanziario sono, infatti, determinanti per la sopravvivenza del primo" (*IDEM*, pag.XXVI).

Il lavoro del Prof. Golinelli si evolve - a sua volta - nel tempo. Dopo la trilogia pubblicata via Cedam nel 2000 e negli anni seguenti, col concorso di suoi allievi, si sviluppa una vera e propria SCUOLA di pensiero nelle università italiane. Accanto a ciò, sul piano teorico, l'opera golinelliana si affina e si arricchisce confluendo nel 2010 nella pubblicazione in lingua inglese del volume *Viable System Approach (VSA). Governing Business Dynamics*.

Gli anni a noi più vicini sono condizionati dall'attenzione della scuola al tema della *SOSTENIBILITÀ*, tema che Golinelli in prima persona affronta su scala aziendale oltre che sociale. L'anello di congiunzione del concetto di sistema vitale con quello di sostenibilità in azienda, riconduce inevitabilmente al ruolo esercitato dall'organo di governo. Scrive Golinelli: "Chi governa deve saper coniugare ed armonizzare dimensioni molteplici e differenziate (reale e finanziaria, intellettuale e relazionale), nonché istanze altrettanto variegata (innovazione, legalità, rispetto della vita e della dignità umane, preservazione dell'ecosistema)...". E conclude: "Su questa capacità si gioca la fondamentale responsabilità dell'organo di governo dell'impresa" (*L'approccio sistemico vitale. Verso l'impresa sostenibile*, vol.1, pag. 120, 2017), cioè del primus inter pares dell'evoluzione dell'impresa. Ci pare di comprendere, in conclusione, che la corporate sustainability richieda capacità di governare le relazioni tra sistemi e sovrastemi (relazioni intersistemiche) in modo non solo cooperativo in senso classico, ma anche sempre più orientato ad assumere come proprie le numerose trascurate ragioni degli altri. Ci pare che questo sia un buon punto di partenza per reinventarsi tutto il business for profit. I tempi sono quelli giusti. Vale la pena almeno di tentare...anche allo scopo di arrivare a conquistarci il Paradiso!

**SANDRO CASTALDO**

Università Bocconi



Grazie al Professore Sergio Barile per l'introduzione, grazie al Professore Gaetano Golinelli per l'invito e per l'organizzazione di questo bell'evento a cui sono molto onorato di partecipare come rappresentante della nostra società di settore, la Società Italiana di Management (SIMA). In questa occasione mi piacerebbe ricordare brevemente alcuni aspetti relativi al contributo scientifico del Professor Golinelli, a valle dell'esautiva presentazione di Sergio Barile.

Il Professor Golinelli ha toccato una notevole quantità di argomenti nel corso della sua lunga attività di ricerca: temi che vanno dall'analisi dei gruppi d'acquisto nell'ambito dei canali distributivi – citati dalla prolusione del Professor Fornari – sino ad arrivare al citatissimo approccio sistemico vitale e quindi al governo dell'impresa, introducendo l'approccio costruttivista, di cui si è trattato diffusamente nella precedente relazione del Professor Barile. I numerosi contributi del Professor Golinelli sono in larga parte caratterizzati da un elemento comune: tendono sempre ad arrivare all'essenza del fenomeno indagato. Seppur spesso essi indagano fenomeni molto complessi, si giunge sovente all'essenza, senza semplificare e quindi rischiare di cadere nel riduzionismo. Arrivare all'essenza di un fenomeno, senza semplificare e ridurre la realtà sottesa: è questo il tratto distintivo che si ritrova negli scritti di Gaetano Golinelli.

Egli ha aperto alcuni importanti filoni di ricerca sui temi di management, che poi si sono manifestati in modo chiaro solo dopo alcuni anni, talvolta anche dopo decenni. La lettura degli *“Scritti in onore del Professore Golinelli”* ci porta a constatare che siamo in grado, come comunità scientifica nel suo complesso, di spostare avanti la frontiera della conoscenza, che è stata sviluppata negli anni passati, creando delle basi molto solide, grazie ai contributi dei Maestri. La conoscenza si sviluppa ciclicamente in questo modo, grazie a processi incrementali, che poi improvvisamente determinano spinte rivoluzionarie, creando nuovi paradigmi. Analizzando - esclusivamente a titolo di esempio - il tema dei canali distributivi, al quale ha fatto riferimento in precedenza Daniele Fornari, sicuramente oggi stiamo vivendo una importante rivoluzione, dovuta all'emergere dei canali digitali e all'integrazione fra touch point fisici e virtuali. Questo ci porta a rivedere radicalmente i modelli interpretativi del passato, integrando le conoscenze di base consolidate, con nuove competenze di computer science e big data analysis. Anche nella nostra Università, ad esempio, si è deciso di attivare un nuovo dipartimento di Computer Science, per rispondere proprio a questa esigenza di forte interdisciplinarietà, che sta caratterizzando molti dei tradizionali filoni di ricerca delle nostre discipline.

Un altro filone importantissimo, a cui si è fatto riferimento in precedenza, è quello della sostenibilità. I temi della sostenibilità dell'impresa, congiuntamente quelli della digital transformation, sono un altro ambito su cui si ci dovrebbe confrontare in modo sempre più intenso nell'ambito del nostro raggruppamento scientifico, come già si sta facendo in alcune sedi universitarie, che hanno avviato in anticipo lo studio di questo filone di ricerca. Questi non sono solo fenomeni rilevanti per l'evoluzione della conoscenza in generale, ma anche per il forte impatto sociale che essi esercitano, rappresentando i pilastri fondanti del nostro PNRR. Sarà utile approfondire questi concetti, producendo nuova conoscenza, che servirà anche poi per utilizzare in modo efficace le risorse che avremo dall'Unione Europea.

Consentitemi però di ricordare l'insegnamento di Gaetano Golinelli anche nelle vesti di punto di riferimento del nostro settore. Ho sempre apprezzato, in questo suo ruolo di leadership nell'ambito del settore scientifico, la sua capacità di 'vedere oltre' e la sua capacità di valorizzare i giovani. Personalmente ero un 'giovane' quando ho incontrato per la prima volta Gaetano Golinelli. Mi ha colpito la sua capacità di fare sistema, la sua attenzione nel mettere insieme le Università del nord e le Università del sud, Università piccole, Università grandi, ricercatori in grado di utilizzare approcci scientifici diversi, ma sempre funzionali all'avanzamento delle conoscenze. Noi oggi con la nostra associazione di settore, SIMA, insieme ad Aidea e Sim, intendiamo portare avanti questa capacità di inclusione e questa attenzione molto forte verso i docenti più giovani. Nel piano strategico di SIMA i giovani e le iniziative a loro rivolte sono al centro. Essi rappresentano il segmento che più richiede certezze e inclusione e che rappresenta il futuro del nostro raggruppamento scientifico.

Oggi c'è una nuova sfida molto rilevante da affrontare: l'internazionalizzazione. Si tratta di fare una politica di internazionalizzazione non passiva, non scimmiettando quello che viene fatto da altri soggetti, bensì una internazionalizzazione at-

tiva. Ormai come raggruppamento siamo riconosciuti a livello di ricerca in modo forte su alcuni temi e siamo ben formati. Anche a livello istituzionale iniziamo ad avere voce in capitolo nelle organizzazioni internazionali. Ad esempio, IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) ha un presidente spagnolo, il professor Xavier Castaner, ma il segretario generale è una nostra collega di SECS-P/08 di Palermo, Arabella Mocchiari Li Destri, che verrà a breve sostituita da una nostra collega di Modena, Elisa Martinelli, che già sta facendo un lavoro incredibile nel ruolo di Deputy General Secretary. IFSAM, che ambisce ad avere un ruolo di coordinamento internazionale fra le associazioni di management, annovera tra i soci istituzioni come l'Academy of Management, la European Academy of Management, la British Academy of Management e tante altre associazioni internazionali. Questa è l'internazionalizzazione 'proattiva' che abbiamo in mente e che apre al futuro, su cui intendiamo andare avanti, anche per creare l'identità del nostro raggruppamento, allargando decisamente lo scope delle nostre attività a livello internazionale.

Ricordo che abbiamo circa 600 associati alla nostra associazione di settore (SIMA), che rappresenta il luogo elettivo in cui aprire quel dibattito sull'eredità da lasciare alle nuove generazioni, creando, secondo l'approccio costruttivista, un futuro favorevole: versando nell'urna le palline del nostro colore, avremo più probabilità che alla fine si estragga la pallina del colore giusto. Dobbiamo oggi crearci la nostra identità avviando un discorso aperto e democratico, che includa tutti. A tal riguardo consentitemi di fare altri due riferimenti all'esperienza personale che ho avuto con il Professor Golinelli, relativamente al governo del settore scientifico.

I tempi sono oggi certamente cambiati, ma tutti noi sappiamo che il convegno Sinergie ha rappresentato un appuntamento fisso per tantissimi anni. Ecco oggi è diventato il convegno Sinergie-Sima: nell'aula che ci ospita oggi abbiamo svolto l'ultimo convegno in presenza, organizzato da Alberto Pastore, con oltre 300 partecipanti; l'ultimo convegno a Palermo ha fatto registrare numeri simili di partecipanti, con cui ci siamo confrontati su temi di frontiera, toccando anche il tema della valutazione della ricerca, fondamentale per il nostro futuro.

Per la prima volta abbiamo svolto una VQR nell'area 13/B, quindi ci stiamo confrontando con i nostri colleghi aziendalisti, con i quali stiamo svolgendo un'attività sinergica, grazie alla casa comune di Aidea e all'importante lavoro che è stato fatto in passato con Gennaro Ferrara, in qualità di passato Presidente di Aidea, ma anche all'importante opera recente di Gaetano Aiello, attuale Past President.

L'ultimo punto: la Rivista. Sinergie ha rappresentato sicuramente un punto fermo nel percorso scientifico di Gaetano Golinelli, che per trent'anni l'ha diretta. Oggi la rivista Sinergie rappresenta un importante punto di riferimento, su cui - come raggruppamento scientifico - veniamo valutati. Quasi tutti gli articoli, grazie al prezioso lavoro di Marta Ugolini e Alberto Pastore, sono in inglese e la Rivista è stata accettata nell'ambito di Scopus. Ciò vuol dire che possiamo veramente entrare in modo proattivo nell'ambito del dibattito scientifico a livello internazionale. Sono certo che gli editor sapranno svilupparla ulteriormente e ci riserveranno nuove sorprese.

Chiudo con un elemento personale, che fa riferimento alla figura di Gaetano Golinelli sotto il profilo delle relazioni umane. Io ho sempre apprezzato la sua signorilità, il fatto di essere una persona con uno stile davvero inimitabile, allo stesso tempo dotato di una grandissima schiettezza, senza mai nascondere la verità. Ecco questo stile deve essere l'esempio per il futuro del nostro gruppo. Dobbiamo essere signori, non dobbiamo urlare: non ci piacciono i conflitti, dobbiamo essere garbati e continuare con questo stile, perché così possiamo davvero venir riconosciuti un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale. Bisogna essere anche pazienti, perché bisogna isolare gli opportunismi di breve termine, che stanno emergendo inevitabilmente in questa transizione verso l'internazionalizzazione. Opportunismi che passano attraverso le pubblicazioni con un numero molto elevato di autori, le riviste predatorie, oppure le clique e i network collegati agli editorial board delle riviste. Ecco, dobbiamo superare questi limiti di breve termine. La maggioranza deve tracciare la rotta e sono certo che, se faremo così, seguendo l'esempio di chi ci ha preceduti, tra qualche anno ci gireremo alle spalle e vedremo che questi fenomeni saranno classificati solo effetti collaterali, tipici di una fase di transizione, che ci porterà ad essere una comunità ancor più forte e coesa. Grazie per l'attenzione e ancora un sincero ringraziamento al Professor Golinelli per averci riuniti in questa occasione a dibattere temi rilevanti per la nostra ricerca e per il nostro futuro.

**GIAN LUCA GREGORI***Università Politecnica delle Marche*

Buongiorno a tutti e grazie davvero per l'invito; sono onorato di poter intervenire in questa importante occasione, a nome dell'Università Politecnica delle Marche ed in particolare della Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" (un tempo, sede distaccata dell'Università di Urbino), dove il Prof. Golinelli ha insegnato.

Inizialmente, volevo soffermarmi su alcuni temi che troviamo ancora oggi rilevanti e che hanno caratterizzato anche numerosi Studi del Professore, tra i quali l'importanza degli "ecosistemi per l'innovazione", il ruolo strategico degli "intangibles", la sinergica relazione tra "cultura e territorio" ed altri ancora; ma, ritengo utile utilizzare i pochi minuti che mi sono stati assegnati per porre l'attenzione su alcune tematiche, riferendomi ad alcuni contributi contenuti nel volume e che ho trovato veramente interessanti.

Mi trovo frequentemente, a vario titolo, a discutere sulle "problematiche della ricerca", sia in contesti ministeriali che in riunioni spontanee, più o meno informali, con i colleghi della mia Università e di altri Atenei; il processo di "quantificazione dei risultati dell'attività di ricerca" e quindi la pubblicazione di articoli nelle riviste di fascia A, l'Impact factor, l'indice di citazione, il numero e la tipologia di pubblicazioni internazionali ed altre variabili ancora fanno ormai parte della "formazione"

dei giovani. Se ne riscontra un processo di "contabilizzazione", a mio avviso non sempre utile, che porta a confronti proprio tra i giovani, utilizzando le variabili di cui sopra.

Concordo con la maggior parte dei colleghi sul fatto che "non si possa tornare indietro", verso un sistema forse anche troppo autoreferenziale che aveva nella "monografia" il principale "strumento per fare carriera"; inoltre, l'apertura internazionale è necessaria e deve continuare. Emergono peraltro alcune preoccupazioni; sono cambiate in modo consistente le modalità di valutazione dei candidati nelle varie tipologie concorsuali e i nostri giovani hanno (giustamente) realizzato strategie di adattamento al nuovo contesto, innescando processi di "industrializzazione delle pubblicazioni". A questo riguardo, richiamo di seguito alcune considerazioni presentate nel libro: "gli autori si presentano generalmente in associazioni temporanee di ricercatori, anche internazionali, perché ciò è richiesto dalla rete di confraternite da tessere per i nuovi rituali accademici".

Va sottolineato che il processo di innovazione del sistema di valutazione è avvenuto nella "logica tipica all'italiana", cioè senza una reale "programmazione", eliminando "quanto già esisteva", ma non considerando gli effetti delle innovazioni prodotte. Viene in proposito da chiedersi: qual è l'impatto dei risultati delle nostre ricerche?

Se un articolo delle "nostre materie" non viene letto da nessun manager, se un imprenditore non si appassiona a ciò che scriviamo, se la nostra disciplina non riesce ad avere un impatto significativo sulla società nel suo complesso e sul sistema economico, credo sia necessario sviluppare una serie di riflessioni, anche critiche.

Un tema più volte affrontato riguarda la metodologia della ricerca; mi limito ad alcuni esempi tratti dal Volume oggi presentato; i contributi sviluppati dal Professore sono spesso nati dalle Sue esperienze professionali ed anche umane (ad esempio, come Presidente dell'AMMI Sarda S.p.A.) ed anche in numerosi settori (edilizia, conserviero, trasporti pubblici locali, ecc.). Il PERT applicato all'edilizia nasce proprio da questa sinergica connessione tra la ricerca ed aspetti operativi. Questa integrazione risulta essere particolarmente importante; attualmente si potrebbe verificare che un collega affronti determinati argomenti relativi all'economia e gestione delle imprese (anche facendo carriera), senza essere mai stato in un'impresa!

Altro aspetto di particolare rilevanza è quello relativo al ricorso ad un approccio di tipo multidisciplinare; ieri in CRUI abbiamo esaminato le risorse che saranno messe a disposizione per le Università nei prossimi anni, oltre tre miliardi di Euro: ciò comporterà la necessità di realizzare processi aggregativi tra Università e l'attitudine alla multidisciplinarietà risulterà fondamentale. Anche in questo caso, però, non deve prevalere "il fattore moda"; non è infrequente riscontrare articoli nella nostra disciplina che fanno un ampio ricorso a modelli matematici e statistici, anche particolarmente complessi, per dimostrare l'importanza di alcune (note) relazioni causa-effetto. Ciò può essere anche interessante per i colleghi di altre discipline, ma lo è in misura parziale per la nostra.

Un'ulteriore considerazione riguarda le modalità di diffusione dei risultati delle nostre ricerche; in tal senso è necessario migliorare! La comunicazione è piuttosto

limitata ed inefficace, con il risultato che la nostra attività viene considerata in prevalenza come un costo e non come un investimento. Oggi ricorre la Giornata Europea dei Ricercatori: è necessario far comprendere che la ricerca è necessaria per il benessere della comunità e ciò anche ricercando nuovi linguaggi ed utilizzando differenti strumenti e nuove modalità di comunicazione.

Oltre il processo di comunicazione dei risultati della ricerca, acquisisce sempre maggiore rilevanza la valutazione dell'impatto di questa; attualmente, rispetto alle altre attività (didattica e ricerca), il peso della Terza Missione è solo il 5% (sul finanziamento totale): in modo evidente, troppo poco! In Inghilterra è da anni che quest'area pesa il 20%, in Olanda lo stesso.

In conclusione, è necessario affrontare o meglio ri-affrontare la tematica inerente il processo di valutazione dei risultati della ricerca; ciò è possibile, innanzitutto, se vengono modificate le modalità di reclutamento, facendo chiarezza. Come dicevo ieri sera con il Prof. Golinelli, questa è un'attività che ci deve vedere tutti impegnati, ad esempio definendo specifiche linee guida ed evitando che i concorsi vengano svolti secondo "regole notarili". Vi ringrazio.

## ANGELO MIGLIETTA

Università IULM Milano



In primo luogo desidero dirvi la mia emozione per parlare di fronte a colleghi di cui ho così profonda stima. Sono grato agli organizzatori del convegno di avere voluto dare uno spazio anche a me, in questo consesso così autorevole. E ringrazio il Prof. Golinelli per avere acconsentito. È veramente una fortuna ritrovarci a parlare di nuovo di idee, invece che di assunzioni di modelli economici.

Ma lo voglio anche molto ringraziare perché è grazie a Lui se oggi noi ci troviamo qui, uniti proprio nel desiderio di tributargli un omaggio e il riconoscimento per il suo lavoro, tanto intelligente quanto generoso, per fare crescere la nostra comunità scientifica: che a ben vedere è un modo per ritrovare il senso di essere studiosi di Economia e gestione delle imprese. Grazie al Suo insegnamento, in uno spirito di equilibrio e armonia che ancora oggi ci gratifica e che dobbiamo conservare e custodire. Proprio nel suo nome ci chiediamo adesso qual è la condizione della nostra comunità scientifica oggi, dopo lo sconvolgimento che abbiamo tutti vissuto, con il radicale cambiamento del sistema di valutazione della ricerca intervenuto in questi ultimi anni. E di conseguenza con i cambiamenti in termini di selezione dei giovani colleghi, ma anche in ter-

mini di relazione sia con il mondo universitario, sia con il sistema economico sociale, italiano se non globale.

Abbiamo tutti ben chiaro che oggi la ricerca segue paradigmi e metriche molto specifiche e rigide, che passano in particolare per la predisposizione di paper su base prevalentemente statistico-quantitativa e la numerosità delle citazioni ricevute. Questo metodo ha però di fatto reso irrilevante la capacità di interazione delle discipline economiche con la realtà, e la riprova è nella pressoché totale assenza di figure appartenenti alla nostra comunità nei luoghi dove si prendono e attuano le decisioni che riguardano presente e futuro del nostro Paese.

Ora la prima osservazione che voglio condividere con Voi, amici che così stimo, riguarda il fatto che la superiorità del metodo che si è affermata rispetto alle preesistenti modalità valutative è frutto non di un processo razionale e scientificamente condiviso, come pacificamente si assume quasi con disprezzo per il passato, bensì di un gigantesco abbaglio. In particolare volevo rappresentarvi come l'attuale metodologia di produzione e quindi valutazione della ricerca sia scientificamente non fondata. Il fatto che si usi una metodologia statisticamente sviluppata, e che essa sia ritenuta dalla comunità (soprattutto dai più talebani sostenitori di questo metodo) come scientifica, non significa affatto che lo sia, e anzi, come mi accingo a dimostrare, è purtroppo frutto di un pregiudizio. E cioè che la rilevanza statistica, il sensuale e suadente obiettivo dei papers oggi in voga, valga rilevanza scientifica. Questo è un errore epistemologico che azzerà il profilo scientifico di larga parte della produzione "scientifica" che trova spazio nelle migliori (per i nostri talebani) riviste di fascia A. Una delle massime studiose di epistemologia e gnoseologia dell'economia, Deidre McKloshey, ha dimostrato con rigore logico (questo sì, perciò scientificamente fondato) che l'evoluzione della gnoseologia e dell'epistemologia per gli studi economici, a partire dalla fine degli anni Quaranta dello scorso secolo, per opera dell'influenza di Klein, Samuelson e Tinbergen, è stata segnata da errori causati dall'illusione di rendere l'economia una "scienza dura", invece di mantenersi nel solco complesso delle scienze sociali. In particolare tre sono i gravi errori intervenuti e a cui oggi si continua a non dare rimedio: il primo, appunto, ritenere che la rilevanza statistica valga prova scientifica, il secondo pensare che le relazioni delle grandezze economiche possano essere dimostrate con teoremi matematici e la terza che sia possibile una sorta di "ingegnerizzazione" dell'Economia. Rinvio allo straordinario lavoro della McKloskey, *"I vizi degli economisti e le virtù della Borghesia"*, per una disamina rigorosa e scientifica di queste affermazioni.

Oggi quindi produciamo una conoscenza che non è scientificamente imposta ma che viene venduta come verità. Che invece "il re fosse nudo", e quindi che la scienza economica fosse deragliata nel pregiudizio e nella ascientificità, è stato chiaro con la crisi del 2008, così ben sintetizzato dalla acuta domanda delle Regina Elisabetta a un consesso di economisti: ma come mai non vi siete accorti di ciò che è capitato?

In secondo luogo va osservato che vendere per oro colato taroccate presunzioni statistico-econometriche ha però ben maggiori e più gravi conseguenze per la società e, in definitiva, per il Bene comune: la gente perde fiducia negli esperti e pensa che sia la scienza a sbagliare, e non invece loro a venderci per scienza ciò che non lo è. Siccome le vicende economiche toccano la qualità della vita delle persone da vicino, i fallimenti degli economisti hanno investito anche la crisi della politica e favorito il dilagare del populismo, ahimè non solo in ambito economico.

Ma tornando a noi, è pacifico che a chi opera nella realtà le nostre pratiche così eleganti ma destituite di fondamento scientifico spesso paiano quasi come degli oroscopi, privi di interesse per managers e amministratori. Ecco che la rilevanza, a livello mondiale, della nostra comunità scientifica, è ormai in caduta libera.

In terzo luogo bisogna quindi prendere atto che tutto ciò investe naturalmente anche la selezione della nuova classe di studiosi. Essi sono ormai del tutto avulsi dalla conoscenza della realtà di impresa, perché devono essere capaci di pubblicare secondo le regole (come detto scientificamente non fondate) della disciplina. La natura meccanica della produzione di questo tipo di "pseudo conoscenza" consente a persone che mai, in passato, avrebbero potuto accedere alla carriera accademica in ragione di conoscenze di base troppo modesto o peggio modeste capacità di comprensione intelligente della realtà, di diventare invece dei brillanti pubblicatori e quindi considerati eccellenti studiosi, meritevoli di vincere la cattedra. Per ritrovarsi in convegni fra iniziati che parlano un linguaggio che è esoterico, visto che ascientifico. Alla caccia un po' improduttiva di qualche incarico in qualche consiglio di amministrazione, magari grazie ai buoni uffici di organizzazioni non di mercato gestite da economisti formati con lo stesso metodo. Va detto che figure di questo tipo non sono certamente oggetto di interesse per il mondo reale, e quindi con questi sciagurati meccanismi si consegue il disastroso risultato di operare una autentica adverse selection delle future classi di studiosi. La sterilità dei nostri dottorati, il cui sbocco prevalente rimane la carriera accademica, è una triste conferma. Mentre ormai ingegneri gestionali, antropologi, sociologi, psicologi e financo filosofi presentano profili di maggiore attrattiva per il mondo reale, negli ambiti manageriali. Non è un caso che la stessa appetibilità delle lauree in economia sia in decisa riduzione, rimanendo attrattiva solo la formazione per chi vuole operare nel settore contabile e finanziario.

Confesso di sentirmi impotente davanti a questo declino, deciso altrove e ormai dilagato. Mi è di poco conforto pensare che l'irrelevanza che segue alla nostra ascientificità ci porterà a essere esclusi dalla partecipazione alla formulazione di proposte per il progresso della nostra società. I nostri vizi di economisti, insomma, saranno puniti, attraverso la nostra continua marginalizzazione, dal libero mercato e ciò dal prodotto della borghesia.

Forse però, prima di rassegnarci a questo declino mesto, dovremmo provare ad avere il coraggio di dirci queste cose e di provare a vedere se esiste qualche

spazio di sperimentazione di un modo nuovo e scientificamente fondato (quindi basato sul metodo galileiano e verificato con la critica popperiana) nelle nostre università, magari auspicando un metodo di reclutamento dei professori più aperto alla realtà e deciso anche dai responsabili della gestione delle università, che non possono permettersi di vivere come muezzin di una torre eburnea. Ma ci vuole coraggio, tanto coraggio.

## GIUSEPPE TARDIVO

*Università di Torino*



Buongiorno a tutti.

Un sentito ringraziamento agli Organizzatori per l'invito ed al Professore Golinelli per aver concesso alla "Scuola di Torino" di essere presente in questa importante occasione.

In uno scenario socio-economico in continua evoluzione i settori produttivi sono chiamati a rinnovarsi e a modernizzarsi a tutti i livelli, nella propria struttura interna e nei mercati:

- a livello mondiale si devono confrontare con il processo di globalizzazione in atto;
- a livello europeo la nascita del Mercato Unico e l'apertura dell'Unione Europea a nuovi partner, costituiscono al tempo stesso un rischio ed un'opportunità per le imprese;
- a livello italiano lo sviluppo del Paese impone una ristrutturazione dell'attività economica nel suo complesso, per un miglioramento di efficienza, efficacia, redditività e produttività e formazione di cultura manageriale;
- a livello locale la tradizione delle specificità territoriali va valorizzata per sostenere lo sviluppo dei settori, in particolare a livello sovranazionale.

In questo contesto l'Università è chiamata a riposizionarsi, a ripensare sé stessa, a ridefinirsi rispetto ad una situazione finalmente in movimento dopo anni di stallo. Ma come riposizionarsi, come ripensarsi, come riprogettarsi? La risposta è univoca: l'Università verso il mercato, verso il territorio e le imprese, nell'ottica di valorizzazione del contesto di riferimento e della Collettività.

L'indicazione è a mio avviso di fondamentale importanza e costituisce un passaggio obbligato nel ripensamento del ruolo dell'Università. Autonomia, responsabilità, trasparenza, innovazione, capacità di competere e di creare valore, attrattività, orientamento alla ricerca rappresentano altrettanti criteri guida dell'Università che vogliamo costruire, di un'Università capace di usare il mercato, di misurarsi con il mercato, di rispondere alle esigenze del sistema socio-economico di riferimento in cui anche la condizione femminile può trovare una sua piena realizzazione.

L'Università è dunque chiamata a ripensare a sé stessa a partire dai ruoli fondanti di ricerca e formazione. Il punto di partenza è lo scenario di riferimento. In questo contesto, la conoscenza, sottolineata dal Professor Golinelli nella sua prolusione è anche una forza produttiva capace di prodursi rapidamente, quasi in tempo reale in tecnologia, in processo, in prodotto, in organizzazione, in strategia.

Per rispondere a queste esigenze, per procedere al suo progressivo riposizionamento strategico, l'Università dovrà dotarsi sempre più di una capacità di "lettura del mutamento", di una capacità di promozione, di interfaccia con il sistema socio-economico territoriale. Affinché ciò avvenga l'Università dovrà essere un soggetto che nel dialogo esprime la propria progettualità al servizio del Territorio.

Questa specificità va sviluppata, riprendo qui le considerazioni svolte dal Professor Sergio Sciarelli nella sua introduzione, su tre traiettorie innovative di evoluzione dell'offerta formativa:

1. *Passaggio dalla trasmissione di conoscenze alla formazione di capacità*

Sempre più spesso si sente ripetere che per le aziende la conoscenza è diventata una risorsa produttiva fondamentale, determinante per mantenersi competitive. Ma attenzione: per le aziende la conoscenza è risorsa solo se la si sa trasformare in idee, azioni, realizzazioni. Le aziende sono interessate a poter disporre non già di persone dotate di conoscenza, ma di persone che sappiano fare delle loro conoscenze uno strumento di creazione del valore.

Quello che conta, in altri termini, non è solamente il sapere ma il saper fare.

2. *Passaggio dalla multidisciplinarietà alla interdisciplinarietà*

Per le imprese è sempre più importante poter contare su persone capaci di affrontare problemi che richiedono visione sistemica e approccio interdisciplinare. Purtroppo, quasi sempre, i programmi universitari sono definiti per discipline invece che per "problemi", senza nessun sforzo di favorire osmosi e integrazione tra linguaggi e mondi disciplinari che nelle imprese sono fortemente contigui e nell'ambiente accademico ci si ostina a mantenere separati.

3. *Passaggio dal Governo della complessità al Governo dell'incertezza*

Il tempo a mia disposizione sta per scadere e pertanto non mi dilungo su questo aspetto, tanto caro al Professor Golinelli, che meriterebbe ben più attenzione. Mi limito a sottolineare che la formazione universitaria in ambito aziendalistico

dovrà sempre più rispondere a tre bisogni fondamentali.

- a. Il bisogno di specializzazione, inteso come l'esigenza di formare persone in possesso di conoscenze e strumenti adeguatamente profondi in merito alle diverse discipline di insegnamento;
- b. Il bisogno di managerialità, inteso come l'esigenza di formare persone in grado di operare in sistemi organizzativi complessi;
- c. Il bisogno di imprenditorialità, inteso come l'esigenza di formare persone in grado di affrontare il rischio e l'incertezza, elementi caratterizzanti dell'attuale contesto socio-economico di riferimento.

Allo sviluppo di questi concetti, Gaetano Golinelli ha contribuito in modo significativo e profondo. Significativo perché è stato una delle persone che hanno contribuito allo sviluppo del nostro settore scientifico-disciplinare. Profondo perché ha ampliato la prospettiva di indagine delle nostre discipline attraverso lo studio approfondito dell'impresa sistemica, individuando nuove e più ampie prospettive di indagine per lo studioso di oggi. Mi sia concesso, in questa occasione di ricordare alcuni momenti dei rapporti intrattenuti con il Professor Golinelli che sono rimasti particolarmente impressi nella mia memoria.

Casa Tardivo, antica dimora dei Marchesi Del Boglio, Signori di Peveragno e di Boves.

Il Professore mi ha fatto l'onore di essere ospite alcune volte a Peveragno quando c'era ancora mia Mamma. Mia Mamma, una persona fantastica, colta ed altruista sebbene molto anziana, quando arrivava il Professore gli faceva sempre trovare su un tavolino coperto da una candida coperta di lino una bottiglia di Champagne, proprio per sottolineare l'affetto e l'onore che il Professore faceva a casa Tardivo con questa visita e l'attenzione da lui dedicata ai giovani ricercatori. Bene, caro Professore, io voglio oggi attestare pubblicamente questa Sua attenzione che lei ha sempre avuto per i giovani per orientarli nel loro percorso accademico e il sostegno sempre accordatomi.

Secondo ricordo: Convegno di Sinergie di Torino nel 2006.

La Professoressa Anna Maria Bruno Biancone, oggi qui presente a Roma, lo ricorderà molto bene. 400 partecipanti, interventi delle massime Autorità della Regione Piemonte.

Lezione introduttiva del compianto Ing. Pininfarina e prolusione del Vicepresidente UniCredit Fabrizio Palenzona. In questa occasione il Professore ha voluto conoscere personalmente tutti i miei allievi, non solo i professori ordinari e i professori associati. Ha voluto conoscere i ricercatori ed i dottorandi (oggi autorevoli figure nel mondo accademico nazionale) speranza del futuro dell'Università. Un ultimo ricordo mi balena nella mente: Torino, funerali di Giovanni Ferrero, gloria dell'Università torinese. Il Professore era venuto appositamente da Roma a testimoniare la vicinanza e l'affetto per la "Scuola di Torino" ed il Grande Maestro di Economia Aziendale. Mi sussurra sommestamente all'orecchio: "Beppe, con Giovanni Ferrero scompare una parte di Torino. Tu e la "Scuola di Torino" che hai fondato

dovrete sempre ricordarlo con affetto e riconoscenza”.

Che cosa ci ha lasciato nell'attività accademica, umana e professionale il Professor Golinelli? Uno scrigno prezioso di conoscenza, un attaccamento al dovere, un servizio alla collettività.

Il Professor Golinelli, Maestro, Collega ed Amico ha dato visibilità al nostro settore scientifico disciplinare, ha contribuito a far conoscere le nostre discipline all'esterno attraverso la partecipazione ad importanti simposi anche internazionali.

I suoi libri sono stati pubblicati anche all'estero e la sua opera principale: *“L'approccio sistemico al governo dell'impresa”*, è stata adottata da tantissime Università italiane. Il Professore ha saputo anche coniugare insegnamento accademico con una qualificata attività professionale come membro e consulente di importanti gruppi industriali.

Ma soprattutto, e mi piace, Professore sottolineare questo aspetto, ha cercato in ogni modo di valorizzare i giovani, speranza del nostro futuro.

*“Felix qui potuit rerum cognoscere causas”*

Questi celebri versi della quarta egloga di Virgilio ben sintetizzano, Professor Golinelli, il suo operato e costituiscono la sintesi del lavoro da Lei creato che ha caratterizzato e caratterizza la sua figura: servizio, creatività, capacità relazionale, passione per la cultura, dedizione che la “Scuola di Torino” ricorderà sempre con affetto e devozione.

## DONATA VIANELLI

Università di Trieste



Buongiorno a tutti, mi fa davvero piacere essere qui e poter partecipare con voi a questo importante evento. Inizio anch'io con un ringraziamento per avermi invitata. Se oggi l'Università Trieste, di cui faccio parte, è con me qui rappresentata, è proprio perché il Professor Golinelli ha sempre avuto un'ottica di inclusione degli studiosi di tutta Italia, di piccole, medie e grandi Università.

Devo dire che, essendo l'ultima a intervenire alla tavola rotonda, sono un po' sconsolata: mi ero preparata alcune riflessioni ma, dopo gli interventi dei colleghi che mi hanno preceduto, mi sono resa conto che tanto, forse quasi tutto, è stato detto e i miei appunti sono ormai del tutto inutili. Non mi resta quindi che rivolgermi a voi con una riflessione che vi porto parlando a braccio, forse con un po' di emozione, sull'approccio scientifico e la ricchezza di contenuti che ho potuto apprezzare nelle pubblicazioni del Professor Golinelli e nei variegati contributi che, dalla rilettura dei suoi lavori, sono stati scritti dai maggiori esponenti della nostra comunità accademica e pubblicati nel volume che oggi viene presentato. Sorrido pensando che spesso mi chiedevo quando il volume sarebbe stato pubblicato. Ebbene, nel momento in cui ho ricevuto la copia ho capito perché abbiamo dovuto aspettare tanto: è un volume ricchissimo di contenuti, rilevanti e attuali, che evi-

denziano il forte legame tra il passato e il presente degli studi di Economia e Gestione delle Imprese. Ed è proprio per la sua caratteristica di riuscire a mettere in luce la costante attualità degli scritti del Professore, che quest'opera si rivela fondamentale per parlare ai nostri giovani ed evidenziare come molto di quanto è stato da lui scritto negli anni, in tempi meno recenti per arrivare fino ad oggi, debba essere letto e approfondito con uno sguardo al presente e al futuro: molte, infatti, delle trasformazioni a cui oggi stiamo assistendo nell'economia e gestione delle imprese, trovano solide radici teoriche nelle sue riflessioni e contributi. E questo mi porta a richiamare un concetto che nei nostri studi trovo assolutamente importante: la rilevanza.

La rilevanza è un concetto che oggi è spesso citato ma sul quale l'attenzione effettiva è spesso marginale. Ragionare sulla rilevanza e sullo spessore delle nostre pubblicazioni costituisce un elemento fondamentale sia per il nostro ruolo di docenti di economia e gestione delle imprese, sia nel nostro impegno come ricercatori e, non ultimo, nelle nostre attività di relazione con il territorio. In quest'ottica, ritengo che gli scritti del Professore Golinelli siano per i nostri giovani un esempio da seguire di rilevanza teorica ed empirica, finalizzata alla gestione della complessità aziendale. Quando parlo di complessità penso alle tre dimensioni della varietà, della variabilità e dell'indeterminatezza, proposte dal Professore Golinelli. Lasciatemi contestualizzare questi concetti con riferimento ai miei studi sulle strategie e i canali distributivi delle imprese in un contesto internazionale.

Quando parliamo di varietà penso ad esempio alla varietà dei canali distributivi, all'omnicanalità, alle molteplici alternative strategiche di presenza sul mercato che portano allo sviluppo di strategie aziendali: qui il tema della complessità emerge in modo dirompente, con strategie che variano a seconda delle diverse caratteristiche del contesto competitivo e di mercato. E a tale proposito, vorrei qui riferirmi a quanto mi sembra avesse scritto il Professore Golinelli sull'importanza dell'analisi dell'ambiente come punto di partenza per tutti i nostri processi decisionali: infatti, non è sufficiente riconoscere la varietà, ma bisogna poi gestirla in ottica di creazione di valore. Nei canali distributivi, ad esempio, questo mi fa pensare alla complessità legata alle strategie sviluppate dai vari attori del canale, dove un allineamento strategico crea valore mentre un disallineamento delle strategie porta a distruggere il valore indebolendo le caratteristiche dell'offerta proposta al cliente finale.

Il secondo tema è quello della variabilità. Ne ha parlato molto bene il Professore Fornari quando ha parlato delle nuvole e dell'orologio e penso, ad esempio, ad alcuni dati che ho letto recentemente sul contesto distributivo cinese, dove la variabilità è elevata e il mercato è in costante divenire. Per citare solo qualche esempio, in Cina gli acquisti online stanno prendendo piede sui negozi fisici tanto che oggi, nel commercio al dettaglio, le vendite online hanno superato il 50% del totale. Ma non solo. Se oggi in Italia, con difficoltà, si è diffusa la possibilità di utilizzare il bancomat e/o la carta di credito in tutti i negozi, in Cina sono ormai già passati dalla carta di credito all'utilizzo dello smartphone e, quindi, a tutti i pagamenti tramite App. L'elemento della variabilità va gestito in quanto determina un forte aumento della complessità. Pensiamo ad esempio a città come Shanghai, dove con

una popolazione superiore a venticinque milioni di abitanti, è oggi molto più facile mandare in giro corrieri per distribuire i prodotti che non spostare le persone per comprarli nei negozi: l'impatto sulla sostenibilità, dal punto di vista dei trasporti, è molto positivo. Ma abbiamo pensato all'impatto negativo del crescente numero di imballaggi sulla sostenibilità del sistema? E dal punto di vista della sostenibilità sociale, abbiamo pensato ai corrieri, che spesso sono sfruttati e sottopagati? Si tratta di temi complessi e in continuo divenire, rilevanti per il futuro delle nostre imprese e della società.

Per ultimo, e poi mi porto alla conclusione, il tema dell'indeterminatezza, che come scrive il Professore Golinelli viene a qualificarsi quale spartiacque e ponte tra consapevolezza della complessità e avvio di razionali schemi di analisi per il governo della stessa. Più specificatamente, essa esprime la consapevolezza del problema e ne delinea i fattori critici, esprimendo nello stesso tempo l'opportunità di attivare un processo razionale utile per affrontare la gestione delle criticità. Le domande che mi e vi pongo sono queste: che cosa noi, come docenti, insegniamo ai nostri studenti per aiutarli alla gestione di questa complessità generata dall'indeterminatezza, dando loro quegli schemi razionali che consentono di essere applicati alla gestione della complessità? E quante volte nelle nostre pubblicazioni, forniamo modelli razionali e rilevanti, applicabili alla gestione della complessità delle decisioni d'impresa? Negli ultimi anni, complice la "quota rosa", sono stata commissaria in tantissimi concorsi. Le regole sono chiare, i criteri assolutamente oggettivi: ma tante, anzi troppe volte, mi sono trovata davanti a pubblicazioni che, seguendo i criteri proposti dal nostro sistema di valutazione devo valutare come eccellenti ma che, con frustrazione, rilevo spesso ben lontani dall'essere rilevanti per la nostra disciplina. È come se qui, davanti a voi, in questa grande aula, la mia analisi si concentrasse sull'orologio, sulle lancette, sull'aria che proviene dai condizionatori, sulle singole sedie e le loro etichette. Così facendo perderei la fotografia delle dinamiche tra le persone, perderei la complessità delle relazioni e il contesto professionale ed emozionale che caratterizza l'evento di oggi che non è fatto dalla somma di dettagli che caratterizzano quest'aula: in altre parole, concentrandomi su dettagli non rilevanti perderei la lettura della complessità del sistema.

L'augurio è, dunque, che proprio partendo dalla lettura di questo ricco volume in onore del Professore Golinelli, possiamo tutti essere promotori di una ricerca che guardi sì al futuro, ma ponga con fermezza le sue radici nella ricchezza e nella rilevanza degli studi del passato: solo in questo modo, contribuendo alla migliore gestione della complessità a favore dei nostri studenti, delle nostre aziende e del territorio, ritengo che saremo in grado di creare valore per il futuro della nostra Accademia.

**PIETRO GENCO***Università degli Studi di Genova***INTERVENTI****PIETRO GENCO****GIUSEPPE VITO**

Premetto che non era nei miei propositi intervenire nel dibattito che si sta concludendo, essendo un partecipante in veste di uditore, motivato dalla stima e dall'amicizia più che trentennale che mi legano a Gaetano Golinelli.

Devo dire tuttavia che sono stato sollecitato a svolgere qualche riflessione sui temi oggetto di discussione, proprio dall'intervento di Gaetano Golinelli nella sessione di questa mattina quando ha espresso la determinazione, nonostante l'età, a proseguire il suo impegno ad affermare e salvaguardare il nostro ruolo e la nostra identità di economisti di impresa.

È stato questo richiamo a farmi rivivere il lungo cammino percorso insieme con Gaetano nella elaborazione e realizzazione di importanti progetti di ricerca che, sin dalla loro impostazione e lungo tutto il percorso attuativo, erano oggetto di approfondite discussioni e attente verifiche affinché l'approccio metodologico e gli strumenti di indagine risultassero ben collocati nell'alveo dell'Economia di impresa.

Ed è per testimoniare questo stato d'animo che sono intervenuto, prendendo spunto da due interessanti relazioni che affrontano questioni centrali della nostra disciplina quali la creazione del valore d'impresa e i rapporti con gli stakeholder.

Nella prima relazione (Francesco Iandolo - Nicola Cucari) in particolare si pone l'interrogativo se l'impresa crea valore per la proprietà o per il sistema, con una risposta in cui si propongono nuove prospettive di analisi sul ruolo e i rapporti con gli stakeholder.

Nella seconda (Chiara Civera) si tratteggiano le dinamiche evolutive della "Stakeholder Theory" verso forme condivise di responsabilità tra imprese e stakeholder.

Va detto subito che in entrambe le relazioni si percepisce che l'itinerario di ricerca su questi temi risulta ancora accidentato e che, nonostante vi sia stato intorno ad essi un lungo ed ampio dibattito, molti nodi non sono stati ancora sciolti.

Aggiungo anche che ovviamente non ho risposte definitive all'interrogativo se il valore d'impresa viene creato per l'azionista o per il sistema degli stakeholder ma, facendo leva sulle poche o tante conoscenze acquisite nel corso di una lunga pratica sul campo della ricerca e della didattica, vorrei proporre alcune categorie concettuali a cui fare riferimento nell'affrontare la questione.

In primo luogo è utile operare una distinzione tra il momento della creazione/determinazione del valore d'impresa e quello della sua distribuzione ai molteplici soggetti coinvolti nel processo.

Il momento della creazione è, come è noto, quello della formulazione e dell'attuazione della strategia d'impresa i cui obiettivi ed azioni vengono definiti considerando attentamente tutti i vincoli che riflettono le aspettative degli stakeholder e, in particolare, di quelli che sono portatori di interessi e di un potere di condizionamento rilevante sul successo della strategia stessa. Essi sono peraltro legati all'impresa da rapporti particolari, spesso di natura contrattuale, in alcuni casi non direttamente traducibili in termini monetari perché connessi ad aspettative riguardanti la qualità dell'ambiente naturale, la disponibilità di servizi esterni all'impresa di vario genere (ad es. trasporti, salute, assistenza sociosanitaria), l'attivazione di meccanismi di sviluppo socio-economico nel territorio di riferimento (livelli occupazionali diretti e indotti), cioè di aspettative spesso conflittuali, la cui soddisfazione comporta mediazioni e scelte di compromesso.

In ogni caso, se si assume che le aspettative degli stakeholder vengono definite nel momento in cui si progetta e si realizza il processo di creazione del valore, la remunerazione degli azionisti assume un carattere di residualità, giacché la quota del valore creato attribuito alla generalità degli altri stakeholder si colloca concettualmente a monte di questa fase, in quanto svolge un ruolo strumentale rispetto alla creazione del vantaggio competitivo e alla redditività dell'impresa.

Con questa precisazione, il tema della ripartizione del valore creato è da tempo oggetto di un dibattito i cui termini essenziali sono riconducibili schematicamente a due posizioni: la "shareholder view" e la "stakeholder view".

La prima posizione costituisce un riferimento consolidato e largamente accettato nelle teorie sulle finalità dell'impresa per cui la soddisfazione delle aspettative dell'azionista è un obiettivo prioritario nella distribuzione del valore creato in quanto presupposto essenziale per la sopravvivenza dell'impresa nel tempo; una condizione che costituisce un interesse primario per tutti gli stakeholder.

La linea di pensiero che segue la "stakeholder view", facendo riferimento anche a principi etici e di responsabilità sociale sostiene che, nella ripartizione del valore, la priorità va assegnata a un numero più o meno ampio di portatori di interessi in funzione del contributo che essi forniscono al successo dell'impresa e che il successo dell'impresa si misura appunto sulla base dell'attitudine a soddisfare la molteplicità degli interessi coinvolti.

Non è certamente questa la sede per un confronto approfondito tra le due posizioni soprattutto per quel che concerne la valutazione degli impatti conseguenti al passaggio, nel processo di creazione del valore, dal riferimento a

funzioni-obiettivo di carattere reddituale a finalità di carattere "sociale". Mi limito invece a segnalare che, come emerge anche dalle relazioni da cui prende spunto questo intervento, gli esiti degli studi condotti in tema di "stakeholder theory" se da un lato prospettano forme di co-creazione del valore d'impresa per cui il processo di formulazione/attuazione della strategia si articolerebbe secondo modelli decisionali in cui la responsabilità del soggetto di governo verrebbe integrata da quella espressa da tutta la gamma degli stakeholder con cui è chiamata a rapportarsi l'impresa, dall'altro mancano indicazioni, sia pure di ordine generale, su quali assetti operativi si reggerebbe un siffatto modello di governance dell'impresa.

Non dispongo di supporti empirici per verificare se queste forme integrate di "Company Stakeholder Responsibility" si riferiscono a tendenze evolutive in atto o sono la proiezione di un modello normativo da realizzare.

La traduzione operativa di queste configurazioni dei rapporti tra soggetto di governo e stakeholder deve comunque misurarsi con alcune questioni di fondo che richiamo di seguito a titolo meramente esemplificativo.

In primo luogo non va perso di vista che, in sede di definizione degli obiettivi e delle azioni della strategia, la valutazione dei vincoli connessi con la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder costituisce uno dei momenti più critici dell'intero processo di creazione del valore, considerato che chi governa l'impresa deve rapportarsi ad una variegata tipologia di soggetti che esprimono una altrettanto variegata specificità di aspettative, istanze e percezione del valore.

In questa ottica, per verificare la praticabilità di nuove forme di governo delle imprese orientate alla co-creazione del valore con la partecipazione degli stakeholder, occorre colmare fondamentali carenze conoscitive riguardanti:

- l'individuazione degli stakeholder rilevanti e la specificazione delle loro aspettative facendo ricorso anche ad appropriati parametri di carattere monetario; un aspetto che assume un importante significato quando le scelte strategiche sono informate ai principi della sostenibilità;
- l'analisi delle modalità attraverso cui si realizza la partecipazione degli stakeholder alla definizione del processo di creazione del valore, declinate in funzione non solo di variabili come la dimensione aziendale, i connotati dell'organo di governo delle imprese (a struttura familiare, manageriale, ecc.) ma anche delle specificità di ambiti molto più vasti in cui il governo di impresa interagisce con attori che sono espressione del mercato dei capitali, di gruppi politici, di strutture di governo territoriali locali e nazionali, di istituzioni socio-culturali, e così via.

Nell'avviarmi a conclusione credo che la tematica sulla creazione e distribuzione del valore mantenga una posizione di grande attualità negli studi di economia d'impresa e offra ancora ampi spazi di approfondimento teorico e di verifiche empiriche attraverso cui ottenere chiavi di lettura più realistiche nella definizione di nuovi modelli di governance in cui i problemi del coinvolgimento degli stakeholder in scelte di governo sostenibili e ispirate a principi di responsabilità

sociale, trovino soluzioni appropriate e coerenti con il fine ultimo dell'impresa di creare valore e sopravvivere nel tempo.

## **GIUSEPPE VITO**

*Università degli Studi di Napoli "Parthenope"*

Ho conosciuto il Prof. Golinelli all'inizio degli anni Ottanta da candidato ad un concorso di ricercatore del CNR per il nascente Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie di Napoli, allora diretto da Gennaro Ferrara. Il Prof. Golinelli, presidente della Commissione giudicatrice, avendo preso visione del mio curriculum di laureato in Ingegneria industriale e della mia provenienza da un centro di ricerca dell'ENI, ed essendo Lui stesso ingegnere -prima ancora che economista d'impresa- ritenne di impostare il colloquio sul PERT così rafforzando in me la convinzione della sinergia e dell'osmosi possibile tra gli studi di Ingegneria e quelli economico-manageriali.

Da allora molti anni sono passati, nei quali le occasioni di incontro e di supporto al Professore, seppure intermittenti, hanno costituito per me importanti spunti di riflessione ed approfondimento. Tra i momenti di incontro ricordo, in particolare: la progettazione del Dottorato di Ricerca in "Dottrine economico aziendali e governo d'impresa" tra le Università di Roma La Sapienza, Parthenope di Napoli (allora Istituto Universitario Navale), Verona; le riunioni sulle modalità di applicazione della teoria dei sistemi alle discipline economico-manageriali presso il Circolo Nautico di Gaeta. In tali riunioni ho avuto modo di conoscere tanti (ora) colleghi, allora allievi vicini al Professore; con essi ho stabilito un rapporto duraturo di stima e di lealtà, che in taluni casi è sfociato in vera e propria amicizia.

Tornando agli spunti di riflessione provenienti dal Prof. Golinelli sulle direzioni scientifiche da intraprendere e sulle tematiche da approfondire, voglio citare quello che, da ultimo, ho interpretato come tale in una Sua semplice frase, pronunciata nel contesto di una riflessione del tutto informale sulla produzione scientifica del nostro raggruppamento: "non è solo marketing".

Non è solo marketing, e allora cosa è? Sembra banale, d'istinto la risposta è semplice: ... finanza, produzione, distribuzione fisica, distribuzione commer-

ciale... e, ad una granularità più fine, innovazione, imprese familiari, decision making, piccole e medie imprese, internazionalizzazione, ecc.

Sì... ma in che proporzione? Con quali metodologie? Con quale evoluzione nel tempo dell'attenzione scientifica agli specifici argomenti? Con quali modalità di comunicazione dei risultati?

Con queste domande in testa e per la disponibilità di dati e informazioni ormai ubiqua, in tempo reale e a costo zero sulla produzione scientifica in generale e (con alcune elaborazioni ed inevitabili limitazioni) del nostro raggruppamento in particolare, abbiamo avviato, il Prof. Ferrara ed io, un'attività di ricerca spontanea tesa a ricostruire, con metodologie scientometriche, una sorta di atlante della produzione scientifica recente di Economia e gestione delle imprese che escluda deliberatamente qualunque finalità valutativa di singoli Studiosi o gruppi di essi ma induca una riflessione sul contesto generale in cui si muove la nostra disciplina.

In questo ambito si colloca il contributo incluso negli Scritti che oggi vengono presentati ed al quale rimando per l'illustrazione di alcuni risultati preliminari.

Nel seguito mi limito a collegare alcune evidenze emerse nel corso della nostra attività all'ampio contesto in cui si muove il nostro raggruppamento tra criteri di valutazione dell'ANVUR, collocazione editoriale dei contributi scientifici, modalità di comunicazione dei risultati; un contesto che tutti noi avvertiamo complesso, come è emerso nella maggior parte delle relazioni che ho ascoltato, e la cui problematicità è stata messa in luce esplicitamente da Gregori e da Vianelli.

Gregori ha richiamato, oltre alle opportunità, i rischi dell'interdisciplinarietà ed ha fortemente invocato modalità nuove di comunicazione dei risultati delle nostre ricerche per testimoniare la nostra presenza di economisti di impresa a livello ministeriale e dei media.

Vianelli ci ha riferito di trovarsi frequentemente ad esaminare pubblicazioni riguardanti tematiche tanto specifiche da risultare spesso avulse dall'effettivo contesto di studio (il riferimento allo studio dell'orologio, anzi delle lancette dell'orologio, della sedia, dell'etichetta con la conseguente perdita di vista dell'aula - dell'insieme, del sistema, n.d.r. - mi è sembrato particolarmente appropriato) con ciò evidenziando una frammentazione della nostra produzione scientifica.

A che è dovuta tale frammentazione? Cerco di esporre solo uno dei motivi emersi nella prima fase - la raccolta dei dati - dell'attività di ricerca spontanea prima richiamata.

Al 31/12/2020 risultavano censiti in Web of Science 2088 articoli su rivista di cui almeno un coautore appartiene al nostro raggruppamento (alla data di questa nota i contributi sono già circa duemilaottocento): in termini quantitativi, il numero di contributi raddoppia ogni cinque anni, con un incremento molto superiore a quello del numero di Studiosi delle nostre discipline. Se si osserva che nel 2005 tali articoli erano appena 2 si ha una prima, sonante misura di come sia mutato, nel corso di due decenni, il modo preminente di comunicare i risultati delle nostre ricerche: prima incentrato - come è a tutti noto - sulle monografie tematiche, vira oggi sugli articoli pubblicati nelle riviste scientifiche sotto la spinta

dell'introduzione delle metodologie quantitative dell'ANVUR, del fenomeno che nella letteratura internazionale viene indicato, con una discutibile locuzione, del "publish or perish" e della necessità di visibilità degli Studiosi indotta anche dagli incentivi ministeriali al riguardo, le cosiddette premialità.

D'altro lato, e vengo all'interdisciplinarietà citata da Gregori, se si considera che le riviste considerate scientifiche dall'ANVUR per l'area 13 sono circa ottomila, che quelle di classe A per il nostro settore scientifico disciplinare risultano poco più di ottocento e trattano così tanti aspetti da far pensare all'intero scibile umano, non solo alle conoscenze nelle aree scientifiche di business e management (da "Analytical Chemistry" a "Journal of Informetrics" passando - come è a tutti noto - dall'"Academy of Management Review" e "California Management Review" e tante altre), si comprendono le radici di una dispersione metodologica ed applicativa che si traduce in una visione frammentata e incompleta dell'intera nostra area scientifica, con sforzi di ricerca spesso ridondanti e opportunità perse di cogliere relazioni significative tra aree tematiche.

Soprattutto, la nostra produzione recente, piuttosto che assumere il tradizionale profilo e recare il contributo classico della disciplina - come il Prof. Golinelli in ogni sede insistentemente indica - si conforma, assume i contorni formali e contenutistici distintivi delle grandi case editrici internazionali.

È in occasioni come questa, di presentazione degli scritti in onore di un Maestro delle nostre discipline, che è opportuno volgere lo sguardo a queste problematiche e cercare di esercitare una funzione di indirizzo per i giovani che intendono intraprendere la nostra attività. E allora mi permetto, sulla soglia del mio collocamento a riposo, di fare eco al "non è solo marketing" del Prof. Golinelli con un messaggio ad essi rivolto: non sono solo riviste scientifiche e collaborazioni internazionali; non sono solo metodologie quantitative; non è solo il numero di articoli da esporre nel curriculum: sono anche, e soprattutto, creatività, capacità di speculazione scientifica, capacità di immergersi e di interpretare le dinamiche reali delle imprese. E da ultimo, ma non ultimo, capacità di richiamarsi al pensiero dei Maestri fondatori della nostra disciplina.

## **SALVATORE ESPOSITO DE FALCO**

*Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

### **PRESENTAZIONE DEL VOLUME**

**"CONTRIBUTI IN ONORE DI  
GAETANO MARIA GOLINELLI"**

**SALVATORE ESPOSITO DE FALCO**



Buon pomeriggio a tutti!

Nel mio intervento parlerò soprattutto del lavoro di strutturazione del volume che si è rilevato, da subito, estremamente complesso.

Intanto mi sia consentito di esprimere qualche considerazione sul Professore Golinelli, un uomo sul quale si è già detto tanto, il cui insegnamento, contrassegnando gli studi della nostra disciplina, si proietta nel futuro, verso le nuove generazioni, senza perdere capacità di predizione della realtà!

Sono grato al mio Maestro per gli insegnamenti continui che mi ha trasmesso, ma soprattutto per la sua vicinanza ed il suo affetto, che non mi è mai mancato, sia in momenti felici che meno gradevoli.

Riprendendo il nostro discorso sul volume "*Scritti in onore di Golinelli*", mi preme raccontare com'è nata l'idea della pubblicazione. Ricordo bene che eravamo partiti come Comitato promotore, con l'intesa di ampliare e sviluppare questo volume in sordina, senza rendere noto il fatto al Professor Golinelli. L'intento di preparare una sorpresa è riuscito fino ad un certo punto poiché, poco prima della pubblicazione, il Professore è stato informato di questa iniziativa e, insieme a lui, si è lavorato all'organizzazione e alla stesura del volume. Pertanto, l'impronta del Professore è molto forte

nella gestione organizzativa, non solo del volume, ma anche di questo evento.

Il volume, in ogni caso, consta di milletrecentoquarantatre pagine, con sette sezioni, centosettantasette autori e nove curatori, quali membri del Comitato Promotore costituito da Professori Ordinari di Economia e Gestione delle imprese del Dipartimento di Management della Sapienza. Il Comitato è composto da Sergio Barile, Salvatore Esposito De Falco, Corrado Gatti, Enrico Massaroni, Alberto Pastore, Bernardino Quattrociochi, Francesco Ricotta, Giuseppe Sancetta e Gianluca Vagnani.

Il Comitato si è riunito più volte con impegno, entusiasmo e dedizione, per esaminare la produzione scientifica del Golinelli e individuare sette *drivers* scientifici, che si sarebbero poi tradotti in altrettante sezioni. Successivamente abbiamo contattato diversi editori, scegliendo, tra questi, l'editore Rogiosi, il cui progetto grafico è sembrato più prezioso e curato.

Perché, quindi, questo volume? Goethe diceva: *“Se incontriamo qualcuno che ci deve gratitudine, subito ne ricordiamo il motivo. Ma quante volte incontriamo qualcuno cui siamo noi a dovere gratitudine, e non ricordiamo più nulla.”*

Su questo tema, in una piacevole serata estiva a Gaeta, tutti noi del Comitato intavolammo una discussione per commentare un saggio intitolato: *“Ingrati. La sindrome rancorosa del beneficato”*. È chiaro che facemmo tesoro di quello scambio di vedute: questo stesso evento e la presentazione del volume in onore di Golinelli rappresentano chiaramente l'eccezione che conferma la regola!

Il sentimento prevalso tra tutti coloro che hanno organizzato e/o aderito al progetto editoriale è stato sicuramente di piena riconoscenza, sia per l'amicizia di cui il Professore ci ha onorato, sia per la vicinanza emotiva, la guida, i continui confronti che ognuno di noi ha potuto avere con lui, arricchendo di esperienza e consapevolezza le proprie conoscenze, ma anche i propri sentimenti.

Il volume rappresenta, quindi, il risultato finale di uno sforzo partito da un'analisi approfondita della produzione scientifica di Golinelli, con qualche rielaborazione in grado di raccogliere i vari contributi che sarebbero pervenuti. Come detto, sono stati identificati sette drivers: il primo sulla *“governance dell'impresa minore tra family business, internazionalizzazione ed innovazione”*, curato del sottoscritto e Bernardino Quattrociochi; il secondo sull'analisi settoriale attraverso la dicotomia struttura e governo di impresa, di Enrico Massaroni e Francesco Ricotta; il terzo, *“Ristrutturazione, pianificazione e controllo”*, a cura di Sancetta; il quarto, riguardante *“Economia e Finanza”*, curata da Corrado Gatti; il quinto, sull'approccio sistemico vitale, curato da Sergio Barile ed in cui c'è il maggior numero di contributi raccolti (anche se non tutti sono sull'approccio sistemico vitale, alcuni hanno dato un impulso importante al tema); il sesto, curato da Gianluca Vagnani, sulla sostenibilità; l'ultimo, curato da Alberto Pastore, riguardante il marketing e i rapporti industria-distribuzione.

Ogni sezione è stata introdotta con toni ed intenti diversi: dal profondo rigore scientifico al ricordo del rapporto umano instaurato con il Maestro. Ad esempio, nella mia sezione, c'è una nota di come Quattrociochi abbia imparato a nuotare proprio a seguito della frequentazione con il Maestro!

Mi fa piacere ricordare di nuovo, infine, i centosettantasette autori del Volume, distribuiti territorialmente.



*La Fondazione Gaetano e Simona Golinelli e l'eterna sfida dell'uomo contro il tempo*

**BERNARDINO QUATTROCIOCCHI**

*Università degli Studi di Roma "Sapienza" - Dipartimento di Management*

## PRESENTAZIONE DELLA FONDAZIONE GAETANO E SIMONA GOLINELLI

**BERNARDINO QUATTROCIOCCHI**



*Il Prof. Gaetano Maria Golinelli (Università degli Studi di Roma "Sapienza"), Presidente della Fondazione Gaetano e Simona Golinelli (a sinistra) e il Prof. Bernardino Quattrociochi (Università degli Studi di Roma "Sapienza"), Segretario Generale della Fondazione Gaetano e Simona Golinelli (a destra).*

La sfida dell'uomo contro il tempo è una storia infinita, si potrebbe affermare ancestrale, nata da quando l'uomo ha sviluppato la memoria. L'uomo ha cercato spesso di vincerla con i dogmi religiosi, immaginando in alcuni casi la reincarnazione, in altri ancora una resurrezione universale. In realtà la vera sfida (della debolezza umana) non è tanto verso una vita infinita, quanto verso la costruzione di una memoria storica. Negli endecasillabi de *I Sepolcri* di Ugo Foscolo si può leggere, dopo l'editto di Saint Cloud, emanato da Napoleone nel giugno 1804 ed esteso al Regno d'Italia solo nel 1806, la memoria coincide con la civiltà, in quanto solo *"la memoria può sopravvivere alla distruzione materiale"*. Anche nelle scienze sociali, specie quelle cosiddette "morbide", come l'economia, la costruzione del sapere e del progresso scientifico si edifica con "la memoria", ovvero con la ricostruzione degli studi, leggendo quanto già è stato scritto (scoperto) per tentare di andare oltre.

Con questi sentimenti - sopravvivere alla "distruzione materiale" e sviluppare una "memoria scientifica" - nasce la sfida della Fondazione Gaetano e Simona Golinelli (<https://www.fondazionegolinelli.it/>), grazie all'impulso del Prof. Gaetano Maria Golinelli, che immagina una *domus* dove il pensiero scientifico del governo dell'impresa e dell'approccio sistemico possa continuare a vivere nella memoria e nelle ricerche degli studiosi delle discipline di management.

La Fondazione nasce, infatti, intorno ad una *domus* "materiale", la piccola Chiesa, ora sconosciuta, di San Giovanni Battista alla Porta, edificata in Gaeta intorno all'anno Mille, (citata anche nella grande biblioteca digitale di Wikipedia ([https://it.wikipedia.org/wiki/Ex\\_chiesa\\_di\\_San\\_Giovanni\\_della\\_Porta](https://it.wikipedia.org/wiki/Ex_chiesa_di_San_Giovanni_della_Porta)), recuperata grazie alla passione ed alla lungimiranza di Simona La Rosa Saiani Zauli, compagna, moglie e musa ispiratrice del Prof. Golinelli per tanti anni, oltre che presenza discreta ed elegante in tanti convegni di Sinergie, mai dimenticata da tanti giovani (al tempo) ricercatori.

Il conferimento alla Fondazione della Chiesa di San Giovanni della Porta co-

stituisce il primo e fondamentale aspetto della missione della Fondazione stessa, dovendo assicurare la resistenza della ex Chiesa alle insidie del tempo. Attraverso la Chiesa, vista come luogo di incontro di particolare suggestione, la Fondazione vuole favorire lo sviluppo, l'interesse e la partecipazione dei nuovi ricercatori alle discipline manageriali. Uno dei punti centrali della Fondazione è proprio quello di conservare la memoria degli studi e di tutti quegli studiosi che hanno contribuito a far avanzare la disciplina della "gestione delle imprese", ovvero di quella che un tempo veniva definita "Tecnica industriale e commerciale" in Italia e nel mondo. In questa prospettiva uno dei grandi progetti della Fondazione è la digitalizzazione del patrimonio culturale dei grandi Maestri delle discipline manageriali, considerato che l'affermarsi dell'era digitale ha relegato troppo spesso le biblioteche e le emeroteche a spazi sempre meno frequentati da giovani ricercatori che hanno nei *digital device* gli strumenti delle loro ricerche.

Ecco, quindi, che la sfida della Fondazione Gaetano e Simona Golinelli è quella di andare oltre il tempo, anche con l'aiuto delle nuove tecnologie, ed affidare ai nuovi ricercatori, il progresso del pensiero scientifico nelle discipline di management, senza dimenticare il contributo (la memoria) dei grandi Maestri, quasi a voler salire sulle spalle dei giganti per oltrepassare i tempi attuali ed guardare il futuro, ("Forse nell'ombra già si aggirano giganti, che ancora ignoriamo, pronti a sedere sulle spalle di noi nani.", Umberto Eco in "Sulle Spalle dei Giganti").

Ma la Fondazione attualmente è come un bambino che dovrà crescere, svilupparsi ed affermarsi; potremmo dire che il Prof. Golinelli ha fornito l'idea, l'impulso, ma ai futuri studiosi delle discipline manageriali spetterà il compito di farla diventare adulta.

In quest'ultima frase ci riconosciamo e ricordiamo le parole di Abramo Lincoln che ci sembrano ben interpretare lo spirito della Fondazione ed un po' la sfida dell'uomo contro il tempo, che solo la memoria può vincere.

\*\*\*\*

*Un bambino  
è qualcuno che proseguirà  
ciò che voi avete intrapreso.*

*Egli siederà  
nel posto in cui voi siete seduti.*

*E, quando ve ne sarete andati,  
dedicherà le sue cure  
alle questioni che voi oggi  
ritenete importanti.*

*Voi potete adottare  
tutte le linee di condotta che vorrete,*

*ma a lui spetterà  
il modo di metterle in opera.*

*Egli prenderà la direzione  
delle vostre città, stati e nazioni.*

*Prenderà il posto nelle vostre chiese,  
scuole, università, corporazioni  
e le amministrerà.*

*Tutti i vostri scritti  
saranno giudicati,  
lodati o condannati  
da lui.*

*La sorte dell'umanità  
è nelle sue mani.*

Abramo Lincoln

\*\*\*\*

Oltre alla famiglia Golinelli, sono chiamati a far parte della Fondazione la figlia Claudia, docente nell'Università di Tor Vergata, i nipoti Gaetano Junior e Luigi Golinelli-Dieni, partecipano con passione anche Patrizia Balestra, attuale moglie del Prof. Golinelli, Giuseppe Fabbri (da sempre vicino alle famiglie Saiani Zauli e Golinelli), Salvatore Esposito De Falco e Bernardino Quattrociochi, docenti presso l'Università degli Studi di Roma, Sapienza, che nella prima fase hanno avviato la Fondazione verso la promozione di studi, ricerche e valorizzazione della Chiesa di San Giovanni alla Porta di Gaeta. Particolarmente significativi, negli ultimi tempi, sono i progetti per la valorizzazione delle pitture sacre su vetro patrimonio della Fondazione, di prossima pubblicazione; lo studio per la valorizzazione che include la conservazione e valorizzazione di quello che fu il giardino reale dell'ultima capitale del Regno delle Due Sicilie.

La Fondazione è iscritta al n. 48 delle Fondazioni dotate di personalità giuridica, a seguito del riconoscimento, avvenuto il Giugno 2019, da parte della Prefettura di Latina.

Roma, 13 giugno 2022, Università degli Studi di Roma, "Sapienza"

## NUOVI ORIZZONTI

*Profitto, valore, valori: verso una nuova vitalità delle organizzazioni*

**NICOLA CUCARI - FRANCESCA IANDOLO**

*Capacità dinamiche: verso una prospettiva co-evolutiva?*

**MATTEO CRISTOFARO**

*Il ruolo degli attori del Sistema Distributivo nella Struttura Ampliata*

**SAVINO SANTOVITO - RAFFAELE SILVESTRI**

*“The game” come metafora dell’evoluzione imprenditoriale*

**SAVINO SANTOVITO**

*L’approccio sistemico vitale: Principali contributi e future direttrici di ricerca*

**LUCA CARRUBBO - ORLANDO TROISI**

*L’evoluzione della Stakeholder Theory: Verso un ecosistema integrato di gestione delle relazioni impresa-stakeholder per co-creare valore*

**CHIARA CIVERA**

*Gli spin-off universitari: un’esplorazione della figura dell’imprenditore accademico e delle competenze emergenti*

**LORENZO TURRIZIANI**

*L’indiretta introduzione degli adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili dettati dal Nuovo Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, permetterà alle PMI di avere un nuovo strumento di trasparenza da opporre ai propri stakeholder?*

**RAFFAELE ALAIA**

*L’impatto della rivoluzione digitale sulla distribuzione commerciale: stato dell’arte e prospettive di sviluppo future*

**VIRGINIA VANNUCCI**

*Profitto, valore, valori: verso una nuova vitalità delle organizzazioni*

**NICOLA CUCARI**

*Università degli Studi di Roma “Sapienza”*

**FRANCESCA IANDOLO**

*Università degli Studi di Roma “Sapienza”*

*“Per quale sistema l’impresa crea valore? Valore per il sistema o valore per la proprietà?” (Golinelli, 2005, p. XXIII).*

Così il Prof. Golinelli scriveva più di quindici anni fa e individuare una risposta univoca a questa domanda appare ancora oggi difficile. In particolare negli ultimi anni, abbiamo assistito all’intensificarsi del dibattito su alcuni dei temi e delle questioni principali relative al mondo delle imprese, primi fra tutti il ruolo riconosciuto alle organizzazioni imprenditoriali nel loro contesto di riferimento e le conseguenti istanze che derivano in termini di creazione, misurazione e diffusione di valore.

Le riflessioni in tal senso sono state accelerate da una sempre crescente consapevolezza relativa alla esauribilità delle risorse del pianeta caratterizzato, nelle zone più industrializzate, da un modello economico in vertiginosa espansione, che ha dato vita, già a partire dagli anni Sessanta dello scorso secolo, ad un dibattito tradottosi, a livello mondiale, in una serie di Conferenze e di manifesti programmatici relativi principalmente alla relazione che esiste tra l’ambiente, l’economia e la società.

Tale dibattito, da un lato, ha evidenziato la necessità di un ripensamento radicale dei modelli di produzione e consumo, e, dall’altro, ha consentito di focalizzare l’attenzione su un nuovo modello di società che considera come prioritari concetti - o sarebbe meglio dire ‘valori’ - come qualità della vita, equità dello sviluppo economico, necessità della conservazione dell’ambiente senza danni per l’uomo e le altre generazioni viventi.

Queste riflessioni, sintetizzabili nei concetti di sostenibilità e di sviluppo sostenibile hanno assunto un ruolo sempre più centrale, sia in relazione all’orientamento delle scelte politiche dei singoli governi e delle istituzioni sovranazionali, comunitarie ed internazionali, sia in relazione alla definizione dei modelli di produzione e consumo industriali e degli stili di vita degli individui ad essi collegabili e da essi in qualche modo dipendenti. Da questo dibattito è scaturita anche la necessità di

operare una riflessione - accelerata dal sempre crescente numero di eventi naturali spesso catastrofici, non prevedibili e non controllabili - su quali siano le conseguenze che l'impatto dell'attività antropica ha sulla terra e su quanto tale attività sia effettivamente, appunto, 'sostenibile'. A ciò si sono aggiunte, di recente, anche le preoccupazioni derivanti dalla recente pandemia che ha ulteriormente spinto a riconsiderare la natura del nostro sistema capitalistico. Conseguentemente, la crescente importanza attribuita a tematiche quali la responsabilità sociale dell'impresa, l'etica degli affari, la sostenibilità, ha accelerato un processo di cambiamento, già intravedibile in maniera sfumata nell'evoluzione storica dei paradigmi d'impresa, che ha portato alla legittima affermazione delle prerogative etiche e sociali all'interno degli studi di economia d'impresa.

L'ampliamento degli orizzonti dell'impresa e, quindi, l'allargamento del suo contesto di riferimento, è la prima conseguenza che deriva dall'introduzione del concetto di sostenibilità; in particolare, l'obiettivo imprenditoriale della creazione di valore è una delle principali categorie oggetto di attenzione.

Dare priorità alla massimizzazione del profitto e/o alla responsabilità sociale è una questione che richiede una continua attenzione da parte degli studiosi, i quali dovrebbero affrontare tali tematiche da una prospettiva diversa rispetto a quella degli "spettatori tradizionali". La responsabilità sociale d'impresa (CSR) è vista come un comportamento aziendale responsabile praticato a beneficio dei molteplici stakeholder che sono o potrebbero essere influenzati dall'attività di un'organizzazione imprenditoriale. Tuttavia, l'essere un'organizzazione responsabile non può essere determinato dalle dinamiche di mercato né tanto meno dall'attenzione delle agenzie di rating specializzate sui temi della sostenibilità (si pensi alle agenzie di rating ESG): tale condizione dovrebbe essere nel DNA di un'organizzazione imprenditoriale.

La necessità, infatti, di integrare le buone pratiche manageriali con comportamenti orientati alla sostenibilità, è tanto più evidente quanto più i contesti sono complessi, come quelli attuali, e richiedono alle imprese di andare oltre la tradizionale logica del profitto. Il riferimento, qui, è alla attuale configurazione del modello economico e sociale, che può essere sintetizzato con l'espressione 'piattaforma'. Numerosi contributi della letteratura accademica ed istituzionale hanno fornito importanti avanzamenti nella conoscenza del concetto di piattaforma per ciò che riguarda la sua caratterizzazione, gli elementi costitutivi e persino le strategie che ispirano questi nuovi modelli organizzativi. Tuttavia, sembra esserci ancora poca attenzione sulle implicazioni della cosiddetta *platform society* in termini di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Nonostante, infatti, i governi stiano definendo nuove regole e sanzioni su questioni specifiche legate alle piattaforme nel dominio dell'economia (ad esempio, la legge sulla cybersecurity imposta in Cina nel 2017, le multe contro Microsoft e Google imposte dall'Unione Europea, le multe contro Facebook previste dagli Stati Uniti), molte questioni relative specificamente all'ambito della sostenibilità restano ancora non risolte. In particolare, restano ancora da approfondire temi quali la sostenibilità economica delle piattaforme digitali (cioè l'impatto complessivo delle piattaforme digitali sulla concorrenza, la regolamen-

tazione fiscale e le configurazioni di business), la sostenibilità sociale delle piattaforme digitali (cioè la privacy e la protezione dei dati, la disuguaglianza sociale, gli standard di lavoro rispetto alle vecchie industrie e i nuovi modelli di lavoro) e la sostenibilità ambientale delle piattaforme digitali (i costi ambientali del calcolo, la mancanza di una strategia globale sul cambiamento climatico e l'impronta ambientale delle piattaforme digitali).

Il modello basato sulle piattaforme implica e sottintende la dematerializzazione delle catene del valore (che diventano globali), la modularità dei processi e, più in generale, una riconfigurazione complessiva dei mercati, delle forme e dei modelli di impresa, delle relazioni tra impresa, mercato e consumatori.

In questo scenario di ampliamento dei confini dell'impresa l'allargamento del contesto di riferimento, è una delle prime conseguenze che impattano sul processo di creazione, misurazione e diffusione del valore, anche in ottica di sostenibilità. Quest'ultima, infatti, presuppone che l'impresa introduca, nell'analisi degli elementi che influiscono sulla sua dinamica, una varietà di istanze che provengono da considerazioni di tipo sociale ed ambientale. L'inclusione di queste considerazioni consente di ampliare il *ruolo* delle organizzazioni imprenditoriali, tradizionalmente legato a prerogative di natura economica, per includere elementi di natura sociale ed ambientale che contribuiscono alla loro legittimazione nei confronti di un ampio e vario numero di soggetti, agendo positivamente sulla creazione di valore.

Il *ruolo sociale* attribuito all'impresa, che la qualifica come un attore della vita economica la cui attività ha influenze positive non solo in termini di profitto, ma principalmente in termini di valore (*valori?*) creato e diffuso, necessita, però, dell'adozione, da parte del soggetto decisore, di un *pensiero lungo*. Esso, in sostanza, consiste nell'utilizzare la sostenibilità, intesa come ampliamento degli elementi considerati dai soli vincoli economici alle dimensioni della socialità e della tutela e preservazione ambientale, come filosofia di governo, ovvero come insieme di istanze composite che orientano i processi decisionali dei soggetti decisori, nel perseguimento della finalità del sistema vitale impresa: la sopravvivenza. Gli stimoli derivanti da una ridefinizione del concetto di valore, ampliato nelle sue dimensioni dall'inclusione degli elementi sociali ed ambientali, necessitano, quindi, di un approccio alla sua definizione e, quindi, alla sua determinazione, che deve essere necessariamente *multidimensionale*.

Assistiamo, dunque, ad un rinnovato dibattito circa la contrapposizione tra valore per gli azionisti e valore per gli stakeholder, il quale è spesso stato interpretato come una "torta fissa": quel valore creato per gli azionisti è a scapito del valore per gli stakeholder e quindi il primo deve essere ridotto per aumentare il secondo. È davvero così? La letteratura accademica da questo punto di vista indica che molti fattori associati al capitalismo degli azionisti (a lungo termine) creano valore a lungo termine sia per gli azionisti che per gli stakeholder. Al contrario, orientare le organizzazioni imprenditoriali ad una "affannata soddisfazione" del valore dei soli stakeholder (nel breve termine) non porta al medesimo risultato. In tale dibattito, qui solo brevemente accennato, all'azione di governo spetta il compito di mediare gli interessi e di indirizzare il sistema (vitale) verso la sopravvivenza. Sopravvivenza

che richiede all'organo di governo capacità a filtrare e graduare, nel rispetto di opportune priorità, le attese sistemiche che qualificano il contesto. Ecco perché accogliere con il consueto clamore mediatico il manifesto della *Business Roundtable* non deve ingannare gli studiosi della disciplina. Esso può rappresentare un evento di rilievo ma per il momento ancora incompleto e insufficiente. Ricerche dimostrano come la maggioranza delle società che hanno sottoscritto lo statement (84%) non ha incluso gli interessi degli stakeholder nel proprio scopo aziendale. Il purpose aziendale è interpretabile come "not what you do, but who you are" (Leider, 1998) ed è il punto di incontro tra gli elementi "hard" (la visione, la strategia e le priorità operative) con gli elementi "soft" (cultura, valori e clima organizzativo).

Per raggiungere in maniera ottimale tale punto di incontro è necessario interrogarsi su:

1. Che cosa significa "creare valore" per i diversi stakeholder e ripensare a nuovi strumenti di misurazione delle performance delle imprese;
2. Pensare e guardare agli stakeholder "con i loro nomi e i loro visi" (McVea and Freeman, 2005);
3. Analizzare come la modularità e la piattaformaizzazione influiscono sulla creazione e diffusione del valore e sulla vitalità delle organizzazioni;
4. (Ri)pensare a sistemi multidimensionali e multiprospettiva --> valori.

### Capacità dinamiche: verso una prospettiva co-evolutiva?

**MATTEO CRISTOFARO**

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Una serie di studi identifica i fondamenti teorici delle capacità dinamiche a livello di impresa e il modo in cui queste possono integrare, costruire e riconfigurare le competenze per affrontare i cambiamenti (Teece et al., 1997; Wang e Ahmed, 2007; Barreto, 2010; Hodgkinson e Healey, 2011; Teece, 2014, 2018; Kurtmollaiev, 2020).

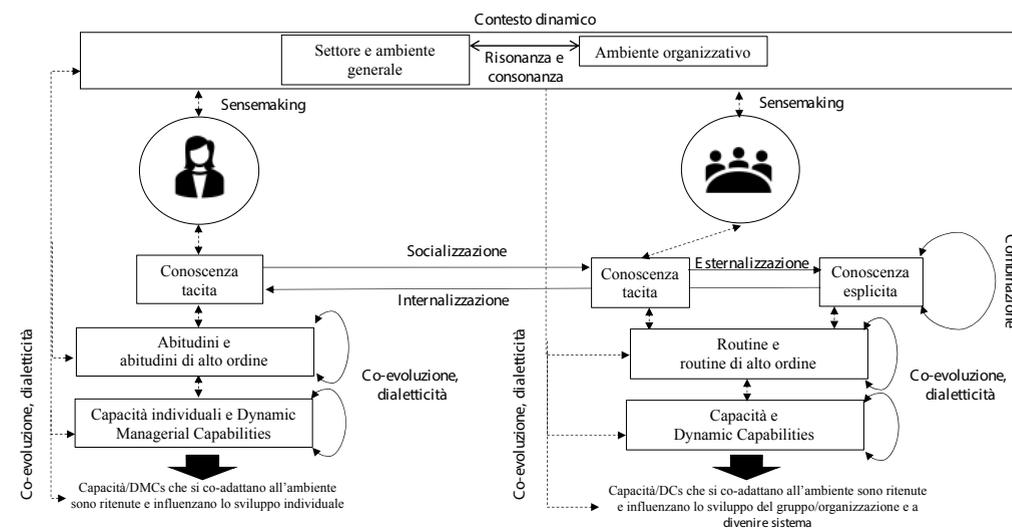


Fig. 1 - Modello co-evolutivo delle capacità dinamiche

Tuttavia, il 'come' le capacità dinamiche consentono alle organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti e avere successo rimane un tema ancora dibattuto. La risposta a questa domanda è la chiave per comprendere le basi della concorrenza. Infatti, come sostiene Teece (2007, p. 1344), se un'impresa ha risorse/competenze ma manca di capacità dinamiche, "it cannot sustain supra-competitive returns for the long term except due to chance". Se non capiamo come le capacità dinamiche possono modellare un'organiz-

zazione per diventare più resiliente, non possiamo pertanto identificare i meccanismi che consentono la sopravvivenza e la crescita in ambienti volatili, incerti, complessi e ambigui (Barreto, 2010; Arndt, 2019). In questo lavoro si sostiene che è necessaria una teoria delle capacità dinamiche al fine di spiegare come esse consentono alle organizzazioni di risolvere i problemi e, in definitiva, di prosperare.

In linea con la recente concettualizzazione evolutiva ed ecologica delle capacità dinamiche (Arndt e Bach, 2015; Galvin, Rice, e Liao, 2014; 2015; Arndt e Pierce, 2018; Björklund et al., 2020), si adotta una lente co-evolutiva per tentare di costruire una teoria delle capacità dinamiche (Cafferata, 2016; 2022; Abatecola et al., 2020). Partendo dalla visione dell'impresa come sistema vitale (Golinelli, 2000, 2011; Barile, 2009, 2012), la prospettiva co-evolutiva del rapporto impresa-ambiente (Cafferata, 1995, 2022; Panicia et al., 2017; Panicia e Leoni, 2019) può aiutare la comprensione e lo sviluppo di risposte adattive e resilienti dei sistemi d'impresa. In particolare, la coevoluzione – già adottata con successo anche da studiosi internazionali per indagare le dinamiche e i fenomeni della competitività nella formazione di strategie d'impresa (ad es., Levinthal e Myatt, 1994; Murmann, 2013; Sandhu e Kulik, 2019) – aiuta a vedere la relazione impresa-ambiente come dialettica piuttosto che meramente deterministica. La lente co-evolutiva, quindi, considera la gestione delle organizzazioni come una ricerca attiva dei modi per adattarsi a un ambiente, anziché adattarsi passivamente.

In contrasto con la prospettiva teorica del darwinismo generalizzato, l'adattamento è qui visto come il *“process of evolutionary change in which the organism creates a constantly better solution to the problem it faces, whose result is finally that of being adapted”* (Lewontin, 1989, pag. 157). In pratica, è il modo in cui gli agenti organizzativi cercano di apportare un cambiamento. Questo è simile al modo in cui gli organismi, nel mondo naturale, si sforzano di ridefinire le condizioni esterne in cui esistono, in base alle loro capacità. In sostanza, questa idea di co-evoluzione assegna un ruolo proattivo alle organizzazioni nella progettazione del loro percorso, determinando *“the speed at, and the degree to which, the firm's particular resources can be aligned and realigned to match the requirements and opportunities of the business environment to generate sustained abnormal (positive) returns”* (Teece, 2012, p. 1395; vedere anche Teece et al., 1997; Augier e Teece, 2006; Zahra et al., 2006; Teece, 2014).

Lo studio proposto, ancorato anche al lavoro di Siano e colleghi (2006), avanza la concettualizzazione delle capacità dinamiche, considerando la formazione dei comportamenti strategici – sia a livello individuale che collettivo – alla loro base. Si cerca di spiegare in questo lavoro come le capacità ordinarie e di basso ordine e i loro elementi sostanziali (significato, conoscenza e abitudini/routine) vengano variati, selezionati e mantenuti, e si esplora il passaggio da queste capacità iniziali alle azioni degli agenti organizzativi (Zollo et al., 2016; Zollo e Winter, 2002).

In particolare, come presentato in Figura 1, per comprendere l'ambiente – contraddistinto da processi di risonanza e consonanza – in cui l'agente organizzativo si trova, viene attivato il c.d. processo di sensemaking. La 'creazione del significato' è guidata da schemi cognitivi a fronte impronta emotiva e dal potere esercitato (a livello collettivo) da parte degli altri agenti organizzativi. Tale processo iniziale è

orientato a percepire e cogliere le opportunità di business presenti nell'ambiente. L'esito del processo di creazione di significato è la conoscenza tacita e/o esplicita, che si pone alla base della formazione di abitudini/routine dell'organizzazione. Tali abitudini/routine, infine, danno luce a capacità ordinarie e di basso ordine. Significato, conoscenza, abitudini/routine e capacità ordinarie interagiscono in modo co-evolutivo e passano attraverso processi di variazione-selezione-ritenzione (VSR) padroneggiati imprenditorialmente. La teoria proposta assegna un ruolo co-evolutivo all'apprendimento poiché è sia un risultato che un catalizzatore delle capacità dinamiche.

Tale proposta teorica concettualizza le capacità dinamiche come strumenti utilizzati per raggiungere in modo imprenditoriale il fit evolutivo delle organizzazioni con il proprio ambiente. Cioè, un mezzo per adattarsi ai cambiamenti e alla fine avere successo. Tale concettualizzazione è in linea con il pensiero di Golinelli, il quale sancisce il governo dell'impresa come governo dell'evoluzione della struttura, attraverso decisioni rilevanti che indirizzano la gestione aziendale (Golinelli, 2000, p.116-117).

La proposta interpretazione co-evolutiva aiuta a spiegare, pertanto, come le capacità dinamiche emergano dalle caratteristiche del top management team e dalla cultura e struttura organizzativa – in stretta interazione con l'ambiente (vedi Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009) – a supporto delle routine organizzative stabilite sotto la guida del top management.

In termini di progressi ontologici, il lavoro proposto risponde all'invito di Teece (2018) ad adottare la teoria dei sistemi per comprendere le capacità dinamiche. Adottando una lente evolutiva basata sui sistemi, possiamo vedere il ruolo dell'intenzionalità dei principali decisori e organi di governo nei cicli di vita delle organizzazioni (Abatecola et al., 2020; Breslin, 2011; Cafferata, 2016; Cristofaro, 2019, 2021; Murmann, 2013). In questo modo si contribuisce al dibattito ontologico sulle capacità dinamiche come fonte di vantaggio competitivo sostenibile. Studi futuri potrebbero indagare dove le caratteristiche specifiche dell'ambiente esterno delle organizzazioni moderano la connessione tra il vantaggio competitivo e le capacità dinamiche.

## Bibliografia

- Abatecola G., Breslin D., Kask J. (2020), *Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies*, *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119964.
- Ambrosini V., Bowman C., Collier N. (2009), *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Arndt F., Bach N. (2015), *Evolutionary and Ecological conceptualization of dynamic capabilities: Identifying elements of the Teece and Eisenhardt schools*, *Journal of Management & Organization*, 21(5), 701-704.

- Arndt F., Pierce L. (2018), *The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities*. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 413-424.
- Augier M., Teece D.J. (2006). *Understanding complex organization: The role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities*, *Industrial and Corporate Change*, 15(2), 395-416.
- Barile S. (2009), *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Giappichelli, Torino.
- Barile S. (2012), *L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio*, *Sinergie Italian Journal of Management*, (84), 47-87.
- Barreto I. (2010), *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*, *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Breslin D. (2011), *Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices*, *Futures*, 43(9), 1020-1028.
- Cafferata R., (2016), *Darwinist connections between the systemness of social organizations and their evolution*, *Journal of Management & Governance*, 20(1), 19-44.
- Cafferata R. (2022), *Management in adattamento: tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Bologna, Il Mulino.
- Cristofaro M. (2019), *The role of affect in management decisions: A systematic review*, *European Management Journal*, 37(1), 6-17.
- Cristofaro M. (2021), *Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model*, *European Management Journal*, DOI: 10.1016/j.emj.2021.07.003.
- Galvin P., Rice, J., Liao T.S. (2014), *Applying a Darwinian model to the dynamic capabilities view: Insights and issues*, *Journal of Management & Organization*, 20(2), 250-263.
- Galvin P., Rice, J., Liao T.S. (2015), *Can a Darwinian nomenclature help reconcile alternative perspectives of the dynamic capabilities view?*, *Journal of Management & Organization*, 21(5), 695-700.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Golinelli G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Hodgkinson G.P., Healey M.P. (2011), *Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management*, *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Kurtmollaiev S. (2020), *Dynamic capabilities and where to find them*. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16.
- Levinthal D., Myatt J. (1994), *Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing*, *Strategic Management Journal*, 15(S1), 45-62.
- Lewontin R.C. (1989), *Adaptation*, *Scientific American*, 239(3), 157-169.
- Murmann J.P. (2013), *The co-evolution of industries and important features of their environments*, *Organization Science*, 24(1), 58-78.
- Paniccia P., Leoni L., Baiocco S. (2017), *Interpreting sustainability through co-evolution: Evidence from religious accommodations in Rome*, *Sustainability*, 9(12), 2301.
- Paniccia P., Leoni L. (2019), *Co-evolution in tourism: The case of Albergo Diffuso*,

- Current Issues in Tourism*, 22(10), 1216-1243.
- Sandhu S., Kulik C., (2019), *Shaping and being shaped: how organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles*, *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 619-658.
- Siano A., Basile G., Confetto M.G. (2006), *Il ciclo risorse-capacità-competenze nell'approccio sistemico vitale: dall'individuo all'organizzazione*, in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece D.J. (2012), *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece D.J. (2014), *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece D.J. (2018), *Dynamic capabilities as (workable) management systems theory*, *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Zahra S. A., Sapienza H.J., Davidsson P. (2006), *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zollo M., Bettinazzi E.L., Neumann K., Snoeren P. (2016), *Toward a comprehensive model of organizational evolution: Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model*, *Global Strategy Journal*, 6(3), 225-244.

*Il ruolo degli attori del Sistema Distributivo nella Struttura Ampliata***SAVINO SANTOVITO**

Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"

**RAFFAELE SILVESTRI**

Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"

**Presupposti**

La composizione e i meccanismi di funzionamento della struttura ampliata del sistema aziendale, ovvero l'insieme delle entità esterne, potenziali fornitrici degli input ed acquirenti degli output della struttura organizzativa (Golinelli, 2017) concretizza la capacità di apertura sistemica verso l'esterno. Attraverso le capacità relazionali delle componenti fisiche e le relazioni fra queste e i sovra-sistemi esterni, la struttura ampliata (SA) esprime la potenzialità del sistema-impresa a rapportarsi con l'esterno. La gestione delle relazioni nell'ambito della SA impegna l'organo di governo (OdG) nello scomporre, interpretare e gestire la complessità dell'ambiente (Barile, 2009); le relazioni fungono da strumento di connessione che l'OdG usa nell'ambito della SA per regolare il grado di apertura sistemica e per governare l'impresa nella variabilità e nella varietà del contesto. La gestione delle relazioni non può avvenire solo in maniera diretta da parte dell'OdG, ma emerge l'esigenza di un'intermediazione in grado di connettere i molteplici attori della SA all'OdG. Questi elementi inducono a chiedersi in che modo l'OdG possa avvalersi della struttura ampliata per gestire le interazioni nella complessità e stimolano le seguenti ulteriori considerazioni: le relazioni sono lo strumento di connessione che l'OdG usa nell'ambito della SA per regolare il grado di apertura sistemica e per orientare le decisioni in un contesto di variabilità e varietà crescenti; la gestione delle relazioni non può avvenire solo in maniera diretta, ma necessita di un'intermediazione in grado di connettere i molteplici attori della SA all'OdG. I canali distributivi, e tutti gli attori che li compongono, rappresentano un sistema d'intermediazione fra due macro-sistemi: fra il consumo e l'industria da un lato e fra OdG e gli attori esterni della SA dall'altro; il processo comunicativo che emerge all'interno delle relazioni fra impresa e attori esterni può qualificarsi come vettore di nuova conoscenza (Rullani, 2011a), oltre che sviluppatore di conoscenza già acquisita; tale processo è realizzato dagli, attraverso e con gli intermediari. La tentazione della disinterme-

diatazione, spinta dall'evoluzione tecnologica digitale, è alta (Lambin, 2021), ma è davvero possibile una disintermediazione completa, oppure cambia la forma e la modalità dell'intermediazione commerciale? L'evoluzione del sistema distributivo ha evidenziato una tendenza progressiva all'integrazione degli attori di canale (vedi GDO e sistemi verticali di marketing), tuttavia l'intermediazione non può cessare di esistere, né può essere superata, ma sta mutando nella forma e nella modalità di funzionamento.

L'infrastruttura internet e le tecnologie digitali fruibili grazie ad essa sollevano un'importante questione strategica: la riconfigurazione della rete distributiva. La rete Internet potrebbe consentire all'impresa di trattare direttamente col cliente finale, scavalcando le reti distributive esistenti e riducendo i costi di transazione (Lambin, 2021).

Le applicazioni online non sostituiscono sistematicamente le attività tradizionali. In molti casi la soluzione migliore è rappresentata dalla combinazione delle due promuovendo in tal modo la complementarità (Bell et al., 2018). La questione non è l'eliminazione dei distributori ma piuttosto riallocare i compiti e le funzioni fra gli attuali attori della catena (Pantano et al., 2018). Tale riallocazione dei compiti è particolarmente rilevante per le informazioni sul prodotto, la consulenza ai clienti, i servizi post-vendita, la consegna fisica, l'abbinamento dei prodotti e servizi le dimostrazioni di prodotti (Grewal et al., 2021).

Con lo sviluppo del commercio online sono emerse nuove tipologie di intermediari che svolgono, in forme digitali innovative, funzioni chiave tradizionali nel facilitare gli scambi, nel tagliare i costi di transazione e nel migliorare la reattività delle aziende ai bisogni dei consumatori. In particolare, ci si riferisce alle funzioni di: *aggregazione* di più fornitori presso un distributore per ridurre i costi di transazione e favorire le economie di scala (es. Amazon, Alibaba, etc.); *fiducia*, in quanto gli intermediari possono garantire e proteggere gli acquirenti rispetto ai comportamenti opportunistici e manipolativi del mercato (es. eTrust; Entrust; Ogone; PayPal, etc.); *semplificazione*, allorché è necessario trasferire rapidamente le informazioni a un mercato decentralizzato, un intermediario può velocizzare questa fase, rendendo più rapidi gli scambi e offrendo servizi associati come la gestione degli accordi finanziari e amministrativi (es. Priceline, Eprice, etc.); *sovrapposizione*, quando gli intermediari trovano gli acquirenti seguendo vie diverse e viceversa. Può trattarsi di amministratori di database che, con tecniche di profilazione efficaci, mettono in evidenza ai consumatori le preferenze dei fornitori (e viceversa) e inviano informazioni selezionate (es. Ebay, Subito, Shopify, Yakkiofy, etc.).

Con l'evoluzione continua e lo sviluppo ulteriore del commercio online le nuove funzioni dell'intermediario diventeranno sempre più importanti e sofisticate: algoritmi e piattaforme digitali apparentemente creano disintermediazione, è interessante approfondire se e come si sviluppa tale fenomeno. Le piattaforme digitali e logistiche (quali ad esempio Amazon) eseguono una *reductio ad unum* della frammentazione in moduli operata dall'impresa nella creazione del valore, dunque è interessante comprendere quale struttura e modalità organizzativa permette ad una piattaforma digitale di gestire, in combinazione ed efficacemente, i moduli in cui è

scomponibile il processo di creazione di valore. Le piccole imprese manifatturiere, che devono raggiungere i propri mercati relazionandosi con i clienti, non possono più disporre efficacemente di canali distributivi differenti e separati (*multi-canalità*), ma devono gestire e combinare le interazioni, integrando le relazioni con i clienti su più canali (*omni-canalità*) avvalendosi delle più recenti soluzioni digitali, aggregate e offerte dalle piattaforme digitali distributive (e-commerce, drop-shipping, etc.) (Castaldo & Grosso, 2020).

Al contempo, la gestione del contratto di compravendita diventa più complessa, a causa del sorgere di problematiche aggiuntive ante e post conclusione: il *customer journey* reticolare, ampio e diffuso rende molto più complesso per l'impresa il coordinamento delle attività, il controllo delle interazioni, la capacità d'influenzare le percezioni e orientare le scelte dei clienti potenziali (Lemon & Verhoef, 2016); la *customer experience* presuppone non solo chi vende e chi compra, ma anche una serie numerosa di altri attori della SA e attività collaterali all'atto d'acquisto in sé, nella fase di esecuzione del contratto, pertanto appare necessario capire quali siano le forme nuove di soluzione tecnologiche che agevolano la complessità ante e post contrattuale e le modalità con cui può l'impresa organizzare e gestire efficacemente i servizi logistici e le attività materiali indispensabili al compimento del *customer journey* complesso e reticolare. Le attività materiali e i servizi ausiliari di logistica fisica, considerati accessori e ancillari da molte piccole e medie imprese (Pmi), non funzionano in automatico, ma sono spesso una leva competitiva cruciale che, al pari delle attività immateriali, permettono all'impresa il raggiungimento della consonanza sistemica con il proprio mercato di riferimento.

### Obiettivi e metodologia

Nell'ambito dello scenario sopra descritto, emergono alcuni elementi interessanti da analizzare, tralasciando le scelte di marketing operate dalle Pmi circa le opzioni strategiche competitive di differenziazione del prodotto con personalizzazione del servizio o di standardizzazione dei prodotti/servizi da offrire sulle piattaforme digitali, per sfruttare a fini commerciali e di posizionamento sul mercato le diverse tipologie di piattaforme. In particolare, s'intende approfondire, dalla prospettiva manageriale della Pmi, il ruolo degli attori del sistema distributivo nella struttura ampliata nell'attrarre, elaborare e indirizzare efficacemente i flussi informativi (vera e propria risorsa critica per l'OdG), la gestione e ripartizione dei rischi e degli oneri, nonché le modalità d'interazione con tali attori per gestire la complessità e creare valore (Rullani, 2011b). Focalizzando l'attenzione sulle attività attraverso cui il sistema distributivo interviene nella catena del valore, ovvero le *relazioni*, che si sviluppano nel *customer journey* (fase che precede l'acquisto, facilmente digitalizzabile) attraverso interazioni, comunicazione e info-mediazione (generalmente connotate da assenza di fisicità), e le *transazioni* che avvengono nella *customer experience* (fase conseguente all'acquisto, più difficilmente digitalizzabile) attraverso la gestione dei contratti e la loro esecuzione (caratterizzata dalla materialità della logistica fisica), s'intende raggiungere una maggiore consapevolezza sulle modalità attuali di gestione delle vendite attraverso le relazioni con nuove forme di intermediari e sulle

modalità attraverso cui l'OdG di una Pmi deve gestire le problematiche logistiche classiche, contrattuali e commerciali legate alle diverse forme di consegna, resi, rischi e pagamenti impiegando queste piattaforme (con funzioni tecnologiche innovative di intermediari e ausiliari commerciali) per gestire la SA in modo efficace.

La metodologia del percorso di analisi che bisogna intraprendere per raggiungere una conoscenza più approfondita degli aspetti sopra citati, si sviluppa attraverso analisi qualitative di evidenze empiriche estrapolate da alcuni *case study*, in grado di andare in profondità delle problematiche relazionali multipolari che l'impresa intreccia nella SA. L'analisi qualitativa di *case study* consiste sostanzialmente nell'analizzare in modo intensivo una o alcune impresa/e, per studiare un fenomeno temporaneo, inserito in un contesto di grande cambiamento (evoluzione digitale); la storia specifica e le caratteristiche della/e impresa/e selezionate, particolari e connotate di unicità (piattaforme tecnologiche di e-commerce, quali Amazon o Alibaba, oppure di *drop-shipping*), consente di osservare accuratamente uno o alcuni caso/i circoscritto/i e pionieristico/i, prima di formulare ipotesi generali da verificare su un gruppo ampio di imprese (Alibaba, eprice, ebay, etc.).

Il fenomeno da studiare è inserito in un contesto di evoluzione digitale che, per sé, genera un costante e talvolta dirompente cambiamento nelle dinamiche organizzative e relazionali d'impresa, rendendo così i confini fra fenomeno e contesto non chiaramente evidenti (Yin, 2009). Quindi, l'analisi qualitativa di casi imprenditoriali singoli e multipli, permette di addentrarsi nella specificità delle evidenze in esame e di osservare e approfondire solo alcuni aspetti rilevanti più interessanti, (Eisenhardt, 1989; Gillham, 2000). In tale prospettiva, bisogna sottolineare che la possibilità di generalizzare non va comunque intesa in senso strettamente statistico (enumerazione di frequenze), quanto piuttosto in senso analitico, come capacità di estendere e generalizzare alcune evidenze: l'analisi dei casi esplica efficacia essenzialmente nella fase esplorativa e preliminare di ricerca, con possibilità essenzialmente descrittive o esplicative (Towne & Shavelson, 2002).

### Conclusioni e implicazioni

Gli attori della struttura ampliata che a valle del processo di creazione di valore di ogni Pmi, nell'ambito del sistema distributivo, connettono l'impresa al mercato finale (intermediari e ausiliari) e le risorse (capacità interattive, comunicative e relazionali) necessarie alla gestione delle relazioni dell'impresa con gli stessi, rappresentano un tema di grandissima valenza negli studi d'impresa e nella pratica manageriale, soprattutto in chiave prospettica: si tratta di riscoprire e rivalutare elementi tecnici e problematiche della gestione commerciale più tradizionale, con ruoli e funzioni degli intermediari e degli ausiliari commerciali nella catena del valore (Scicutella 2011), per riorganizzarli in forme innovative consentite dalle tecnologie digitali.

Lo studio delle nuove forme di intermediazione, del ruolo svolto da attori del sistema distributivo sempre più rilevanti per il sistema aziendale, in quanto in grado di attrarre, elaborare e indirizzare efficacemente flussi informativi (*big data* e profilazioni dei clienti) vera e propria risorsa critica per l'OdG nell'economia della

conoscenza (Rullani, 2011a), delle modalità relazionali e di gestione delle risorse esprime un grande rilievo, in passato come oggi, al fine di supportare l'impresa nel raggiungimento della consonanza sistemica col proprio mercato di riferimento.

L'analisi delle soluzioni digitali, tecnologicamente più avanzate e *smart*, consente di affermare che: le relazioni della SA si attivano in interazioni impresa/cliente, che devono perfezionarsi in contratti di compravendita (che rimane il contratto fondamentale per l'attività d'impresa); le interazioni impresa/cliente avvengono nella fase *ante* (*customer journey*) e nella fase *post* (*customer experience*) conclusione del contratto. Le tecnologie digitali, i siti web e le piattaforme di *e-commerce* hanno tutti potenziato le relazioni *online* con il cliente, concentrandosi prevalentemente sul *customer journey*, in una logica e con funzione di mediatore (*infomediary + e-commerce*) o intermediario commerciale facilitatore della decisione di acquisto. Tuttavia, soltanto pochi operatori e, in particolare, soprattutto Amazon ha considerato necessario, ma non sufficiente, tale approccio, focalizzando invece la propria strategia sulla *customer experience* conseguente alla conclusione della vendita, e incentrandola sulla logistica fisica. L'elevato livello di servizio basato sulla tempestività e accuratezza della consegna, con facilitazione dei resi (si pensi a Amazon Prime e Amazon Fresh basati su un sistema logistico di depositi e trasporti tecnologicamente avanzato e digitalizzato), denota una profonda attenzione posta sulle funzioni e problematiche di *ausiliario commerciale* presidiate da Amazon (logistica fisica), che tende a evolvere e trasformare il proprio business model verso il *q-commerce* (*quick-commerce e instant delivery*).

In definitiva, quando tutte le imprese sembrano concentrarsi sulla fase informativa agevolmente digitalizzabile e immateriale, tipica dell'economia della conoscenza, Amazon dimostra che è possibile differenziare la propria strategia, spostando paradossalmente l'attenzione anche e soprattutto sulla fisicità della logistica, per offrire un servizio unico ed efficace di micro spedizioni, cruciale per la *customer experience* e per l'*e-commerce* e il *q-commerce* delle Pmi. Conseguentemente, sebbene restino da indagare e approfondire ulteriori ambiti di indagine, la rilevanza del tema, per le nuove prospettive di ricerca e per il management delle Pmi, implica la necessità di riconsiderare attentamente, le attività materiali (transazioni, logistica e contratti) e immateriali (relazioni, comunicazione e info-mediazione) con cui gli attori del sistema distributivo creano valore. In particolare le prospettive di ricerca riguardano il modo in cui le tecnologie digitali agevolano la complessità ante e post compravendita; le modalità di gestione delle vendite attraverso le relazioni con nuove forme di intermediari; le problematiche logistiche, contrattuali e commerciali legate alle diverse forme di consegna. La conoscenza approfondita di questi aspetti può supportare l'OdG nell'ottimizzare il grado di apertura sistemica con l'esterno, nel gestire consapevolmente le relazioni con gli attori della SA, nell'estrarre e gestire le informazioni rilevanti ai fini della reattività ai bisogni dei clienti.

**Keywords:** sistema distributivo, struttura ampliata, intermediari, piattaforma digitale

## Bibliografia

- Barile S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- Bell D.R., Gallino S., Moreno A. (2018), *The store is dead – Long live the store*, MIT Sloan Management Review, 59(3).
- Castaldo S., Grosso M. (2020), *Towards Omnichannel Retail Management: Evidences from Practice*, in Retail Futures. Emerald Publishing Limited.
- Eisenhardt K. M. (1989), *Building theories from case study research*, Academy of management review, 14(4), 532-550.
- Gillham B. (2010), *Case Study Research Methods*, Continuum International Publishing, London.
- Golinelli G.M. (2017), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Wolters Kluwer Italia.
- Grewal D., Gauri D.K., Roggeveen A. L., Sethuraman R. (2021), *Strategizing retailing in the new technology era*, Journal of Retailing, 97(1), 6-12.
- Lambin J.J. (2021), *Market-driven management: marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill Education.
- Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), *Understanding customer experience throughout the customer journey*, Journal of marketing, 80(6), 69-96.
- Pantano E., Priporas C.V., Dennis C. (2018), *A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario*, International Journal of Retail & Distribution Management.
- Rullani E. (2011), *Leconomia della conoscenza nel capitalismo delle reti*, Sinergie Italian Journal of Management, (76), 67-90.
- Rullani E. (2011), *Impresa e produzione di valore nell'era della complessità*, Sinergie Italian Journal of Management, (81), 225-242.
- Scicutella M. (2011), *La gestione d'impresa*, Cacucci Editore.
- Towne L., Shavelson R. J. (2002), *Scientific research in education*, National Academy Press Publications Sales Office.
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Thousand Oaks, CA.

“The game” come metafora dell’evoluzione imprenditoriale

**SAVINO SANTOVITO**

Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”

### Premessa

Il saggio di Alessandro Baricco *The game*, pubblicato nel 2018, suggerisce alcune riflessioni sull’evoluzione dei paradigmi e delle connotazioni imprenditoriali nel tempo, in conseguenza dei grandi cambiamenti tecnologici epocali e della più recente rivoluzione digitale, che tuttora continua ad imporre significative trasformazioni sociali ed economiche. L’analisi si sofferma sulla rivoluzione mentale che consegue, anzi anticipa la rivoluzione digitale: cultura e tecnologia evolvono nel tempo, ma bisogna orientare bene la mappa poiché è la rivoluzione culturale che prepara e governa quella tecnologica. Il rischio che si sta correndo è connesso alla lettura rovesciata della mappa, che viceversa porta l’evoluzione tecnologica a determinare il cambiamento culturale e sociale. Analogamente, è necessario reinterpretare le scelte manageriali e imprenditoriali nel nuovo ambiente economico caratterizzato dalla grande pervasività delle tecnologie digitali.

### Il contesto attuale e l’amplificazione del rischio d’impresa

Si rilevano disuguaglianze reddituali sempre più evidenti nei Paesi occidentali, che sono il prodotto di una “società iperpatrimoniale” (società di *rentiers*) con concentrazioni complessivamente accentuate dei capitali, oppure di una “società ipermeritocratica” (di superstar o di superdirigenti) con disparità generate e giustificate in una logica di meritocrazia sociale gerarchicamente accentuata (Piketty 2014), affermatasi soprattutto negli Stati Uniti nel corso del XXI secolo: concentrazioni patrimoniali e meritocrazia gerarchica tendono a cumularsi, innescando una gara a inseguimento tra tecnologia e competenze, che necessita anche di forti investimenti nel sistema educativo.

I passaggi epocali intervenuti tra la prima rivoluzione industriale (macchina a vapore, al termine del XVIII secolo), la seconda rivoluzione industriale (elettricità, nella seconda metà del XIX secolo), la terza rivoluzione industriale (informatica,

nella seconda metà del XX secolo) e l’attuale rivoluzione 4.0 (Internet, reti di persone/oggetti e Metaverso) hanno implicazioni sulle imprese di natura qualitativa, ma anche di grande discontinuità quantitativa. Il quadro attuale è caratterizzato da incertezza e complessità amplificate, e richiede almeno una revisione degli strumenti metodologici classici della tecnica manageriale. La crescita esponenziale è un fenomeno strettamente correlato alla natura stessa della tecnologia digitale e all’economia della conoscenza (Rullani 2008), che determina un eccesso dei capitali ed una contrazione significativa dei lavoratori: negli anni novanta, le prime tre imprese USA per capitalizzazione (36 miliardi di \$) appartengono al settore automobilistico e contano oltre un milione di lavoratori occupati; nel nuovo millennio le prime tre imprese USA per capitalizzazione (oltre 1000 miliardi di \$) sono aziende digitali, tutte avviate nella “Silicon Valley”, che complessivamente impiegano sui duecentomila dipendenti. L’automazione e la robotizzazione comprime le retribuzioni lavorative e genera disoccupazione: il fenomeno coinvolge progressivamente anche il settore terziario, a tutti i livelli di specializzazione, non solo determinando la graduale scomparsa, ad esempio, del piccolo commercio e delle agenzie di viaggio, ma anche aumentando la produttività del lavoro dei professionisti (giornalisti, ingegneri, avvocati, etc.) con le nuove applicazioni di intelligenza artificiale. La quarta rivoluzione industriale genera incrementi rilevanti di produttività e disoccupazione tecnologica che accentuano le disuguaglianze e ampliano la povertà (Stiglitz 2016).

Gradualmente si afferma il modello di organizzazione basato sul concetto di rete, inteso come *network* o come *web/ragnatela*, che si sviluppa intorno a un riferimento direzionale di coordinamento generale, con funzioni di *governance* sulla gestione aziendale e quindi in particolare sulle attività di produzione (Dioguardi 2007), così le economie di rete sostituiscono le economie di scala e la legge di “Metcalf” - “L’utilità di un network è pari al quadrato dei suoi utilizzatori” (Metcalf 1995) - per la quale gli utenti vedono incrementare esponenzialmente la propria utilità in funzione del numero di utenti aderenti al network, impone alle imprese di perseguire strategie di crescita ed espansione dei propri clienti, per massimizzarne l’utilità; ne consegue la necessità di offrire gratuitamente il servizio agli utenti nella fase iniziale, per agevolare l’espansione della propria rete, con l’ovvia conseguenza di dover accettare un azzeramento della profittabilità dell’impresa nel breve periodo. Si diffondono anche politiche commerciali basate sulle logiche *freemium*, ovvero sulla possibilità di espandere prima gratuitamente la soluzione offerta agli utenti, per poi proporre nuove versioni *premium* a pagamento, acquisita la necessaria dipendenza e rigidità della domanda. Nel breve periodo è necessario che il management, per avviare ed espandere l’attività, persegua una strategia di gratuità, senza alcuna possibile profittabilità, con perdita di significatività della leva prezzo; i drivers del valore e della profittabilità necessariamente devono spostarsi dagli scambi di beni e servizi del proprio *core business* verso gli scambi informativi (Santovito 2017), con il cliente che da consumatore/utente di beni/servizi, diviene essenzialmente produttore di flussi informativi ovvero massimizza il ruolo di *prosumer* (Toffler 1980). Questo nuovo contesto aumenta la complessità decisionale dell’organo di governo delle imprese (Barile 2009 e Golinelli 2017), chiamato a scelte guidate non soltan-

to dall'economicità del risultato, ma anche dalle implicazioni etiche connesse alla sostenibilità e al successo sociale dell'impresa (Coda 1984).

### **The game come metafora per l'impresa**

L'evoluzione tecnologica e sociale, determinatasi nel passaggio dal mondo analogico al digitale, è stata efficacemente sintetizzata nel saggio di Baricco, ricorrendo alla metafora dell'evoluzione del gioco più praticato dai giovani delle diverse generazioni, che in passato si divertivano con il "calciobalilla" (che implica impegno fisico), per poi passare al "flipper" (meno fisico e con la possibilità di moltiplicare i risultati accendendo lo special) e più recentemente alla "playstation" (comandata da piccoli movimenti fisici e connessa in rete). Nel "calciobalilla" i colpi si percepiscono nel palmo della mano, i rumori sono naturali e provengono dalla meccanica delle cose, poiché tutto è molto reale, la pallina esiste davvero e si fatica fisicamente, muovendosi e sudando; nel "flipper" il gioco è sotto vetro, i suoni sono per lo più riprodotti ed elettrici, aumenta la distanza del giocatore, che lavora meno fisicamente con solo due dita sui tasti e ridotti movimenti del corpo e delle braccia (per evitare il tilt conseguente all'eccessivo scuotimento del flipper). Nella "playstation" la fisicità del gioco si attenua ulteriormente e tutto si fa virtuale, trasportando il giocatore in un ambiente digitale con suoni, colori e immagini comandate solo da piccoli movimenti delle dita, capaci di generare effetti esperienziali amplificati significativamente.

Tale cambiamento tecnologico ha certamente modificato nel tempo anche il paradigma imprenditoriale, per cui la metafora può essere analogamente traslata sulla trasformazione delle imprese e della modalità di creare valore: l'impresa industriale e artigianale del secolo scorso (basata sul lavoro, sulla manifattura e sulla fisicità del processo di produzione), ha subito negli anni Novanta il sopravvento della finanza aziendale nelle decisioni manageriali (con risultati d'impresa che si allontanano dagli esiti del processo produttivo e dipendono prevalentemente dalle scelte di finanza aziendale, con impiego innovativo dell'ingegneria finanziaria e dei derivati speculativi), per poi evolversi nell'impresa digitale e virtuale del nuovo millennio, che si allontana significativamente dalla correlazione valore/prodotto/servizio e si concentra sul valore/informazione. Infatti, si realizza un capovolgimento del processo di creazione del valore, che è determinato non più dal flusso di beni e servizi verso il mercato in una logica *push* (vendere a quanti più clienti possibile), bensì dal flusso inverso delle informazioni che dal mercato sono estratte mediante sofisticate tecniche la profilazione dei clienti in una logica *pull*, finalizzata a capitalizzare il valore informativo utile allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi (da vendere allo stesso cliente fidelizzato): le strategie di diversificazione sostituiscono così le strategie di differenziazione.

### **La metafora del gioco e l'evoluzione dell'imprenditorialità**

In particolare, i *driver* di generazione del valore, nel mondo analogico del secolo scorso, risiedevano nei fattori della produzione materiali, i quali opportunamente combinati, con il fattore lavoro, in processi manifatturieri creavano prodotti

(output fisici) che, con finalità di economie di scala, producevano plusvalore secondo logiche additive (migliorabile da parte del management con l'efficace impiego della leva operativa): la scelta di incrementare il peso relativo dei costi fissi rispetto ai costi variabili, *coeteris paribus*, determina un maggior rischio operativo e consente di amplificare i profitti. Negli anni Novanta poi, con la globalizzazione dei mercati dei capitali e l'accessibilità pressoché illimitata a prodotti finanziari sintetici e ai derivati, frutto di ingegneria finanziaria sofisticata, capace di replicare e scambiare flussi finanziari ed esposizioni ai rischi tra gli operatori economici, i risultati delle attività imprenditoriali manifatturiere sono stati rettificati e amplificati dalla componente finanziaria, idonea a produrre plusvalore secondo logiche moltiplicative (utilizzate da parte del management con l'efficace impiego della leva finanziaria): la scelta di incrementare il grado di indebitamento, *coeteris paribus*, determina un maggior rischio finanziario e consente di amplificare i profitti (Scicutella 2011).

Il nuovo contesto, determinatosi nel nuovo millennio e caratterizzato sia dalla pervasività delle tecnologie digitali, che impone una crescita dell'impresa secondo logiche esponenziali, sia dalla globalizzazione dei mercati, che espone ciascuna impresa a fronteggiare una maggiore competizione, determina un notevole incremento del rischio imprenditoriale, che polarizza velocemente gli esiti verso due possibilità alternative estreme: successo (si conquista tutto il mercato, con elevati profitti) ovvero fallimento (nessun riscontro di mercato, con elevate perdite) senza alcun probabile risultato intermedio: si pensi alla strategia di Steve Jobs di ricerca della perfezione per l'irrefrenabile esigenza di assicurare alla Apple il controllo globale *end-to-end* su tutti i prodotti (Isaacson 2011).

Ricorrendo ad una ulteriore metafora del gioco, è come se nel partecipare alle lotterie si passasse dal "Totocalcio" a scommettere nel "Superenalotto", o con le carte napoletane nel periodo natalizio dal "Settemezzo al Piattino", ovvero nella roulette si puntasse sul singolo numero, invece che sul colore o sul pari/dispari. Le imprese devono necessariamente crescere: si pensi ad esempio a Apple, Microsoft, Google, Instagram, Twitter, Ebay, Skype, Facebook, Bitcoin, ciascuna tende a vincere o prevalere nel proprio settore su tutti i concorrenti (perdenti), con un evidente incremento del rischio e dell'azzardo: persino Jeff Bezos, intervistato, ha dichiarato che anche "Amazon" fallirà e pertanto, il compito del management è di occuparsi quotidianamente di rinviare questo evento. L'incremento delle probabilità di perdita sta cambiando anche la cultura dell'errore: il maggior rischio può portare al fallimento, che non deve più essere considerato come una sconfitta improbabile, ma come un'esperienza possibile, di cui far tesoro per rafforzare le proprie competenze e va inteso come sperimentazione preziosa. L'errore assume importanza allorché è inserito all'interno di un approccio scientifico-sperimentale (*trial and error*), caratterizzato dal susseguirsi di tentativi che determinano altrettanti possibili errori, fino al raggiungimento di una soluzione positiva: il grande jazzista Miles Davis affermava che "*se non commetti almeno un errore, allora quello è un errore*". Quest'approccio rappresenta l'innescò per realizzare significative innovazioni, appunto mediante molteplici esperimenti, in cui fallimento ed errore sono accettati e previsti a priori come possibili risultati del processo innovativo. Anche per i giuristi l'istituto

del “fallimento”, che aveva una chiara impronta sanzionatoria, se non addirittura punitiva, mirando alla liquidazione e alla disgregazione dell’impresa, senza alcuna attenzione alla conservazione dei suoi valori è ora sostituito dalla “liquidazione giudiziale”, a seguito dell’adozione della l.d. 155/2017, con particolare attenzione alla tutela della continuità e dei valori aziendali. Tuttavia, non può trascurarsi ed è evidente, in tale contesto, il pericolo di una possibile propensione verso comportamenti opportunistici di *moral hazard*, lontani da un’inclinazione etica dell’organo di governo, spinto a intraprendere comportamenti eccessivamente rischiosi, ove i costi associati all’eventuale esito negativo possano essere socializzati o ribaltati su altri operatori economici.

### Conclusioni e implicazioni

Riepilogando le considerazioni precedenti ed esemplificandole in un approccio probabilistico binomiale, si potrebbe considerare la seguente evoluzione del gioco, come trasformazione dalla funzione di produzione manifatturiera tradizionale-analogica (A), nella funzione di produzione esponenziale attuale-digitale (B), con pari valore atteso-V.A.

IMPRESA	$t_0$ : investimento	$t_1$ : probabilità	$t_2$ : esito	V.A.	rendimento	volatilità
(A) tradizionale-analogica	-100	favorevole 50%	+300	150	50%	150
		sfavorevole 50%	0			
(B) attuale-digitale	-100	favorevole 10%	+6000	150	50%	585
		sfavorevole 90%	-500			

Pur ipotizzando, per semplicità, di mantenere lo stesso investimento e lo stesso rendimento dell’impresa (A), è immediatamente rilevabile che l’impresa (B) è esposta a un maggior rischio imprenditoriale, avendo un vettore di probabilità sbilanciato verso l’esito sfavorevole: solo una volta su dieci si può verificare lo stato della natura favorevole, caratterizzato da un esito significativamente positivo, e nove volte su dieci l’esito atteso è negativo, con perdite superiori all’investimento iniziale. Di fatto, il quadro imprenditoriale vissuto nell’ultimo ventennio è stato caratterizzato anche da ulteriori riduzioni del V.A. di (B), conseguenti a diminuzioni del risultato favorevole <6000, combinate con maggiori perdite in caso di esito sfavorevole (ad es. per gli effetti della pandemia Covid-19) e possibili incrementi dell’investimento in  $t_0$  (ad es. per le tensioni sui prezzi delle materie prime conseguenti alla guerra in Ucraina). Il cumulo di tali ulteriori mutamenti ha determinato spesso V.A. di (B) negativi, che si sarebbero dovuti escludere, in una logica razionale di *capital budgeting*. Così, si è generata una notevole sfiducia verso il futuro, con riduzione della propensione all’imprenditorialità, incrementi di liquidità e dei risparmi giacenti nei depositi bancari e non reinvestiti, stagnazione dell’economia, caratterizzata da tassi d’interesse negativi. Una prima e parziale soluzione all’incremento del rischio e alla riduzione del valore atteso dei progetti imprenditoriali si ritrova nella diffusione del *crowdfunding*, che consente una ripartizione del rischio

su numerosi micro-finanziatori, i quali decidono di sostenere i progetti anche in funzione di finalità di impatto sociale, ultronee rispetto al mero valore economico.

In siffatto contesto di maggiore incertezza, complessità e rischiosità, determinate dall’imprevedibilità dell’ambiente economico, politico e sociale, preso atto dell’insufficienza e dei limiti di un approccio deterministico e probabilistico, è assolutamente necessario ricostruire la fiducia imprenditoriale, definendo un approccio nuovo alle decisioni manageriali che richiede adattamenti repentini a situazioni in continuo mutamento: bisogna recuperare una metodologia decisionale che sposti l’attenzione su aspetti meno evidenti, ma di certo non meno importanti, incentrati non tanto sul descrivere perché si fanno le cose che effettivamente si fanno, quanto piuttosto il giustificare “perché” le si fanno, spiegandole in un contesto di *finalità e soggettività* (Barile et al. 2021).

### Bibliografia

- Baricco A. (2018), *The game*, Einaudi Ed. Torino.
- Barile S., Pagliuca I., Vito P. (2021), *Dal management essenziale al management as-senziale*, in Rivista di Studi Manageriali, RiSMa vol.2 n.2, Sapienza University Press, Roma.
- Barile S. (2009), *Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica*, Sinergie Italian Journal of Management, n.79.
- Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, in Sviluppo e Organizzazione, n.82, marzo-aprile.
- Dioguardi G. (2007), *Le imprese rete*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Golinelli G. M. (2017), *L’approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell’impresa*, Vol.1: *Verso l’impresa sistema sostenibile*, Cedam, Assago.
- Isaacson W. (2011), *Steve Jobs*, Mondadori Milano.
- Metcalfe B. (1995), *Metcalfe’s law: A network becomes more valuable as it reaches more users*, in Infoworld n.53.
- Piketty T. (2014), *Il Capitale nel XXI secolo*, Bompiani, Milano.
- Rullani E. (2008), *L’economia della conoscenza nel capitalismo delle reti*, Sinergie Italian Journal of Management, n.76.
- Santovito S. (2017), *L’impresa palindroma*, Cacucci, Bari.
- Scicutella M. (2011), *La gestione d’impresa*, Cacucci, Bari.
- Stiglitz J.E. (2016), *Le nuove regole dell’economia. Sconfiggere la disuguaglianza per tornare a crescere*, Il Saggiatore, Milano.
- Toffler A. (1980), *The third wave*, Morrow, USA.

*L'approccio sistemico vitale: Principali contributi e future direttrici di ricerca***LUCA CARRUBBO***Università degli Studi di Salerno***ORLANDO TROISI***Università degli Studi di Salerno***Premessa**

L'approccio sistemico vitale (ASV), in quanto meta-modello, ha fornito nel corso del tempo la prospettiva e le chiavi di lettura sistemiche atte a rileggere una serie di temi in ambito manageriale che possono essere raggruppati in tre macroaree: i. *Decision-making, knowledge management e governance*; ii. *Sostenibilità e complessità*; iii. *Service science e network theory*.

In ambito decisionale, l'ASV chiarisce i meccanismi che conducono allo sviluppo della creatività a livello individuale e organizzativo ed il rapporto con l'innovazione, concettualizzando il passaggio da consonanza a risonanza, da capacità a competenze mediante la diffusione delle decisioni. In tal senso, si rilegge la governance in una prospettiva modulare e multilivello che introduce la ricorsività dei processi decisionali.

In riferimento alla sostenibilità e complessità, l'ASV si pone in una prospettiva di sintesi, che medi tra riduzionismo e olistico, fornendo gli schemi interpretativi per trasformare la complessità in complicazione e l'efficacia e l'efficienza in sostenibilità.

Con la terza macroarea si inaugurano una serie di contaminazioni tra i principi sistemico-vitali e la *service science* e la *network theory*, mostrando notevoli punti di intersezione e di multidisciplinarietà tra diverse teorie sui servizi (SSMED, S-D logic).

Alla luce della trasversalità dei contributi nelle suddette macroaree, è possibile notare come l'ASV possa contribuire ad una ridefinizione delle dinamiche decisionali all'interno dei contesti complessi contemporanei, caratterizzati al contempo dall'avvento della crisi globale e dall'avanzare dei processi di evoluzione tecnologica tramite l'integrazione con le principali teorie sui servizi.

L'ASV rappresenta oggi una proposta metodologica chiave per l'analisi dei fenomeni complessi perché si focalizza su nuove rappresentazioni degli approcci com-

portamentali, soprattutto di tipo imprenditoriale, e sulle relative interazioni tra l'impresa, intesa quale sistema, ed il proprio contesto di riferimento (approccio teorico) (Beer, 1972; Barile et al., 2016), nel tentativo di suggerire riflessioni innovative utili a proporre nuove strategie e modelli organizzativi e manageriali (approccio pratico) (Golinelli, 2005; Barile, 2008). L'ASV, come meta-modello o lente interpretativa, rappresenta un utile strumento di supporto alle decisioni per le imprese intese come sistemi, grazie, ad esempio, all'introduzione di alcuni concetti fondanti quali adeguamento, trasformazione e ristrutturazione (fisiologica e/o patologica), distinte e classificate a seconda della radicalità di ogni intervento, per descrivere i cambiamenti cui un'entità può riferirsi per adattarsi ai mutamenti esterni che avvengono nel tempo (Boulding, 1956; Hall, Fagen, 1956; Lazlo, 1996; Checkland, 1997; Golinelli, 2010). Ciò permette di comprendere in quante diverse modalità le organizzazioni si possono ri-organizzare (in maniera più leggera e più profonda) per fronteggiare la realtà mutevole in cui oggi ci si trova ad operare (Barile, 2008).

Dunque, un sistema è condizionato dal suo passato e dai riscontri ricevuti e per questo si comporterà sempre in maniera (anche impercettibilmente) diversa, dimostrando una certa capacità di ri-equilibrio della propria struttura in un dato contesto e, soprattutto, in altri contesti (Bogdanov, 1988), e mostrando con essa un rapporto quasi dicotomico.

Le mutevoli condizioni di contesto caratterizzanti l'agone competitivo di oggi impongono a tutti gli attori socioeconomici delle importanti capacità di adeguamento, ciò stimola le organizzazioni imprenditoriali moderne a pianificare e gestire opportune strategie di adattamento (Cafferata, 1995; 1998); è in quest'ottica che il cambiamento può essere inteso quale tentativo di preservare la propria identità nel tempo (Cafferata, 2018). L'obiettivo di rendere sostenibile la propria offerta di valore, e risultare quindi più competitivi, può essere raggiunto soltanto se si è in grado di capire ed anticipare l'evolversi delle contingenze circostanti, cercando comunque di valorizzare le specifiche caratteristiche distintive, nel tentativo di rispondere adeguatamente alle cangianti esigenze del mercato (Lengnick-Hall, Beck, 2003; 2005; 2009).

L'ASV offre rilevanti spunti al management, fornendo gli strumenti per avviare processi di cambiamento basati sulla capacità di proporre qualcosa di nuovo, di aggiornato, di coerente con l'evolversi delle esigenze del target di riferimento. In tal senso, il cambiamento viene letto come innovazione, perché collegato a qualcosa che viene percepito dal destinatario come diverso rispetto al passato, progredito, innovativo appunto (Barile et al., 2012a, Polese et al., 2018). Questa forma di cambiamento può riguardare la tecnologia utilizzata nella produzione/fornitura di un determinato prodotto, la vision/filosofia alla base di un'idea di business, il concept seguito per la fruizione di una data offerta, la strategia definita per la promozione/diffusione delle nuove soluzioni adottate, l'organizzazione logica e fisica di una struttura produttiva. Ciò che oggi è considerato innovativo si origina da una variazione riscontrata rispetto alla vecchia proposta di mercato, si origina quindi da un cambiamento, proposto e percepito (Barile et al., 2012b; 2012c).

Il concetto di trasformazione delle imprese intese come sistemi (e più propria-

mente ecosistemi) è al contempo affrontato all'interno della *Service-dominant logic* ed è definito come il risultato complesso di *maintenance*, *change* e *disruption* (Vargo et al., 2015). Si ritiene che tale modello individui una fase di riadattamento (*maintenance*), una di ricombinazione delle pratiche esistenti "*in use*" per l'emersione di nuovo valore (*disruption*) ed una di attuazione del cambiamento (*change*), risultato della co-creazione di nuove soluzioni per nuovi o esistenti problemi.

I tre stadi che un'impresa in cerca del cambiamento deve affrontare, dunque, sembrano essere descritti più adeguatamente all'interno del modello ATR, in cui è privilegiata una visione di ampio respiro e si indica il "livello sistemico" (idea imprenditoriale, attività, ruoli, connessioni sociali) in cui incidere per innescare lo stato di cambiamento. Il primo livello, la ristrutturazione, prevede il riadattamento delle competenze possedute dall'impresa e delle sue regole e institutions per l'adeguamento. Si tratta di riadattare l'idea imprenditoriale, le attività, i compiti degli attori e lo schema organizzativo di massima (ASV), dunque, la struttura. Il livello dell'adeguamento, invece, implica la ricombinazione delle conoscenze, regole e pratiche esistenti e così, in ottica ASV, coinvolge anche il cambiamento di assetto delle relazioni tra componenti e delle connessioni tra attori. Infine, la trasformazione - a differenza del "*change*" della *S-D logic* riferito alla co-creazione e all'innovazione in senso "classico" (tecnologica, di prodotto, processo) - esplicita il tipo di cambiamento e di "luogo sistemico" in cui avviene il cambiamento, parlando di interventi che vanno ad incidere sullo schema organizzativo definito (modifica della struttura specifica e delle connessioni sociali) e che modificano i ruoli sociali degli attori, producendo nuovi significati.

Pertanto, mediante il ricorso agli schemi interpretativi offerti dall'ASV è possibile rileggere il tradizionale modello ATR (adeguamento-ristrutturazione-trasformazione, Barile, 2008) come un insieme di processi che le imprese contemporanee debbano avviare per poter sviluppare comportamenti proattivi in risposta alla crisi globale, cogliendo da quest'ultima opportunità di innovazione.

### Una rilettura del modello ATR in ottica ecosistemica

Mediante l'integrazione tra ASV e la service ecosystems view è possibile proporre una rilettura del modello ATR (Adeguamento, trasformazione, ristrutturazione) introdotto dall'ASV con i concetti chiave degli ecosistemi dei servizi. Per descrivere i differenti tipi di cambiamento ecosistemico (Polese et al., 2021) da mettere in atto per contrastare la crisi globale, è possibile associare il modello ATR (che indica il "livello sistemico" in cui incidere per innescare lo stato di cambiamento) con i tre contesti degli ecosistemi (micro, meso, macro).

Al livello micro, la sfera soggettiva, gli attori, dunque, la componente umana, sviluppano determinati obiettivi, attitudine e, dunque, capacità individuali. A tale livello occorre il processo di ristrutturazione, il riadattamento delle vecchie competenze, dell'idea imprenditoriale, delle attività, dei compiti degli attori e dello schema organizzativo di massima (ASV), quindi, in definitiva, della struttura di impresa.

Al livello meso, gli attori divengono integratori-assimilatori e trasformati di

conoscenza e possono co-creare nuove prassi, nuove modalità interattive, ridefinire in itinere il modo di relazionarsi tramite la combinazione delle capacità di ciascuno che generano una sinergia superiore alla somma delle singole parti. In tale stadio avviene l'adeguamento, in cui si ricombinano le conoscenze, le regole e le pratiche esistenti e così, in ottica ASV, è possibile ridare forma e nuovo assetto alle relazioni tra componenti e alle connessioni tra attori.

Al livello macro, le nuove modalità interattive e pratiche co-creative sfociano nel sociale (sfera collettiva), generando nuovi ruoli per gli attori, significati e simboli, dunque, una nuova cultura derivante dall'accumulo di conoscenze. Avviene così la trasformazione del sistema, che prevede interventi che vanno ad incidere sullo schema organizzativo definito (modifica della struttura specifica e delle connessioni), modificando i ruoli sociali degli attori e producendo nuovi significati.

Per questo motivo, il cambiamento può essere definito come un "processo complesso attraverso il quale la spinta alla trasformazione e all'innovazione (sociale) si diffonde attraverso gli ecosistemi avvolgendo intenzioni e orientamento individuale (sfera soggettiva), reti sociali di interazione (sfera intersoggettiva) e cultura complessiva dell'ecosistema (sfera collettiva)".

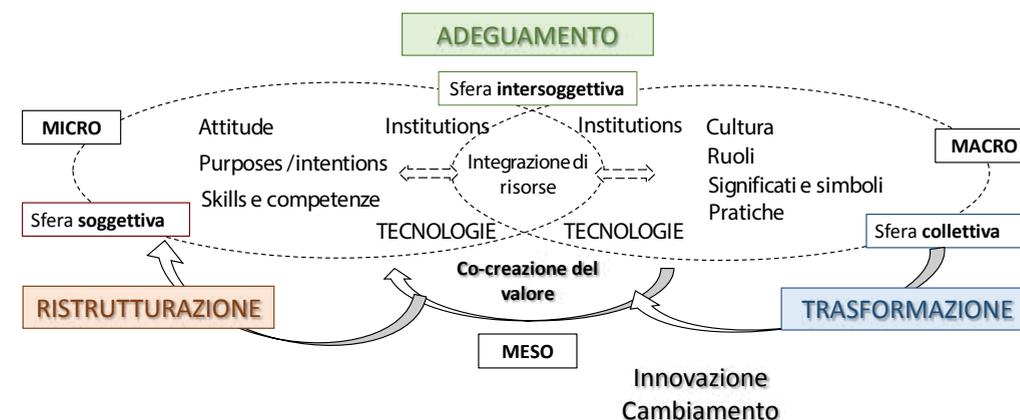


Fig. ASV: Principali contributi di ricerca: ecosistemi, cambiamento e innovazione Fonte: elaborazione degli autori

Pertanto, l'innovazione che emerge nei suddetti ecosistemi può fungere da motore di cambiamento e trasformazione sociale. La propagazione dell'innovazione riformula il modo in cui gli attori affrontano le sfide sociali, in cui co-creano valore e trasformano le risorse e le pratiche integrate in cambiamento e sviluppo sociale.

Inoltre, l'evoluzione dell'ecosistema da micro, meso a macro, fa sì che l'intervento umano non sia più considerato come accessorio, che gli attori non siano più visti solo come coloro che adottano la tecnologia ma come coloro che, una volta accettato l'uso della tecnologia, possono reinventare nuovi modi di combinarla e di co-creare conoscenza, abilitando lo sviluppo dell'innovazione. Il rinnovamento delle conoscenze nel tempo può trasformare gli attori in performer di ruoli sociali, modificando le strutture della società.

### Possibili future linee di ricerca ASV- based

Dunque, l'ASV mostra oggi più che mai la sua attualità e la sua rilevanza nell'era digitale e nell'identificazione dei driver per contrastare la complessità nell'era dell'emergenza globale.

Ne consegue che (tra le tante), tre direttrici di ricerca (tra loro interrelate) potrebbero essere ipotizzate come indirizzo per gli sviluppi futuri dell'ASV.

La prima area che potrebbe beneficiare dell'adozione della prospettiva sistemico-vitale riguarda la necessità di definire il ruolo della tecnologia e del fattore umano quali leve per il cambiamento e di qualificare tali driver nell'ottica della gestione delle emergenze. Vi è in particolare l'urgenza di: 1) classificare i tipi di capacità che possano favorire un uso realmente smart delle tecnologie, agevolando il complesso passaggio da dato a informazione e conoscenza; 2) comprendere come integrare capitale tecnologico, informativo e umano.

In secondo luogo, l'applicazione dei principi dell'ASV potrebbe favorire l'identificazione dei principali fattori abilitanti per affrontare le crisi, mostrando come la sinergia tra tecnologie intelligenti e fattore umano (*skills, capabilities*) possa aumentare l'efficacia della gestione di processo, promuovere il co-sviluppo dell'innovazione e favorire il miglioramento continuo (Troisi et al., 2021). In particolare, tale area di ricerca potrebbe mirare alla risoluzione della seguente domanda: "come proiettare all'interno dei sistemi una continua tensione proattiva al cambiamento e al co-sviluppo dell'innovazione?"

La terza area di potenziale sviluppo dell'ASV, infine, potrebbe esplorare le capacità di adattamento funzionale ed evolutivo, dunque non semplicemente adattativo, dei sistemi vitali al cambiamento, investigando i fattori abilitanti che spingono a sviluppare una propensione proattiva che tende non soltanto a combattere le trasformazioni ambientali ma a ricercarle volontariamente per trasformare la crisi in opportunità e intravedere nuove possibilità di sviluppo e miglioramento continuo laddove i competitor vedono un ostacolo, incrementando così non soltanto la resilienza ma altresì l'antifragilità dei sistemi stessi.

### Bibliografia

- Barile S., Saviano M., Polese F., Di Nauta P. (2012c), *Reflections on service systems boundaries: A viable systems perspective: The case of the London Borough of Sutton*, in *European Journal of Management*, vol.30, pp. 451-465.
- Barile S. (eds.) (2008), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale*, II ed., Giappichelli, Torino.
- Barile S., Polese F., Carrubbo L. (2012a), *Il Cambiamento quale Fattore Strategico per la Sopravvivenza delle Organizzazioni Imprenditoriali*, in S. Barile, F., Polese, M., Saviano (a cura di), *Immaginare l'innovazione*, e-book Giappichelli Editore, Torino, pp.2-32.
- Barile S., Di Nauta, P., Iandolo F. (2016), *La decostruzione della complessità*, Collana Studi di Management e Organizzazione Aziendale.

- Barile S., Pels J., Polese F., Saviano M. (2012b), "An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing". In *Journal of Business Market Management*, 5(2), 54-78
- Beer S. (1972), *Brain of the Firm*, The Penguin Press, London.
- Bogdanov A.A. (1988), *Tectologia*, Saggi di scienza dell'organizzazione, Edizioni Theoria S.r.l.
- Boulding K. (1956), *General Systems Theory - The Skeleton of Science*, in *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Cafferata R. (1995), *Sistemi, ambiente e innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli.
- Cafferata R. (1999), *Il cambiamento e le difficoltà di cambiamento nelle imprese*, in Rullani E., Vicari S., *Sistemi ed evoluzione del management*, Etas.
- Cafferata R. (2018), *Management in adattamento. Tra razionalità economia, evoluzione e imperfezione dei sistemi*. Il Mulino, Bologna.
- Checkland P. (1997), *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Golinelli G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- Golinelli G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Kluwer (Cedam), Padova.
- Hall A.D., Fagen R.E. (1956), *Definition of System*, in *General Systems*, vol. 1, pp. 18-28.
- Lazlo E. (1996), *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time*, Hampton Press, New Jersey.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E. (2003), *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*, Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E. (2005), *Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change*, In *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E. (2009), *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*, in C. Nemeth, E. Hollnagel, S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives*, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Polese F., Grimaldi M., Troisi O. (2021, July), *Ecosystems transformation for social change: How to challenge emergency through emergence*, in *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 77-88). Springer, Cham.
- Polese F., Troisi O., Carrubbo L., Grimaldi M. (2018), *An integrated framework toward public system governance: insights from viable systems approach*, in *Cross-Sectoral Relations in the Delivery of Public Services*, Emerald Publishing Limited.
- Polese F., Payne A., Frow P., Sarno D., Nenonen S. (2021), *Emergence and phase transitions in service ecosystems*, *Journal of Business Research*, 127(C), 25-34.
- Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. (2021), *The different shades of innovation emergence in smart service systems: the case of Italian cluster for aerospace technology*, Jour-

nal of Business & Industrial Marketing.

Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A. (2008), *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, European management journal, 26(3), pp. 145-152.

Vargo S. L., Peters L., Kjellberg H., Koskela-Huotari K., Nenonen S., Polese, F., Vaughan C. (2022), *Emergence in marketing: an institutional and ecosystem framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1-21.

*L'evoluzione della Stakeholder Theory: Verso un ecosistema integrato di gestione delle relazioni impresa-stakeholder per co-creare valore*

**CHIARA CIVERA**

*Università di Torino*

Il presente contributo si ispira al valore e ai contenuti delle ricerche e delle pubblicazioni sviluppate nell'ambito dell'approccio sistemico vitale al governo d'impresa del Prof. Gaetano Maria Golinelli e dei suoi Colleghi (Barile & Saviano, 2008; Gatti & Golinelli, 2000; Golinelli, 2013) e alle recenti evoluzioni della Stakeholder Theory (Dmytriyev, Freeman & Hörisch, 2021; Civera & Freeman, 2019), che incorporano l'approccio sistemico per superare i limiti di una creazione di valore residuale e facilitare l'impresa alla simultanea co-creazione di valore economico, sociale e ambientale con tutti gli stakeholder di quello che diventa ecosistema d'impresa.

L'idea illuminante insita nel concetto di creazione di valore è sempre stata che le imprese aspirino a qualcosa di più ampio rispetto ai risultati economico-finanziari, come, per esempio, facilitare i territori e le comunità locali verso il raggiungimento dei propri scopi (Tardivo & Quaglia, 2013, I, II), implementare azioni di empowerment verso gruppi di stakeholder interni ed esterni per favorire lo sviluppo sociale ed ambientale e la co-evoluzione dei sistemi. Interpretare le imprese come sistemi aperti che interagiscono costantemente con l'ambiente esterno per scambiare risorse per la sopravvivenza e lo sviluppo di tutti i contesti e gli stakeholder (Gatti & Golinelli, 2000) può aiutare, in primis, a convincere che la creazione di valore sia un processo multistrato e partecipativo che coinvolge necessariamente imprese e stakeholder con un certo grado di responsabilità e, in secondo luogo, che il contesto non sia una variabile che impatta sull'impresa in modo unilaterale e univoco ma che anche l'impresa e il suo ecosistema di valore ne possano modificare e migliorare le caratteristiche.

La prospettiva più tradizionale della Stakeholder Theory (ST) (Freeman, 1984), che già inserisce l'impresa in un sistema vitale, presuppone che le imprese siano legate ai propri portatori di interesse da un meccanismo relazionale intricato e complesso che le spinge ad integrare i bisogni e le aspettative dei vari gruppi, creare valore per gli stakeholder più salienti e moderare la perdita di felicità e benessere

degli stakeholder che vivono e operano nel contesto di riferimento (Freeman, 1984; Harrison & Wicks, 2013). Secondo tale visione, il valore può essere indagato da una varietà di prospettive (Garriga, 2014) e la percezione del valore può essere in qualche modo differenziata, a seconda dei diversi gruppi (anche all'interno dello stesso gruppo di individui) e può creare trade-off e paradossi che né gli stakeholder né l'impresa si aspettavano (Lankoski et al., 2016; Harrison & Wicks, 2013).

I recenti progressi della letteratura di ST hanno elaborato proposizioni teoriche relative ad una prospettiva di creazione di valore ancora più ampiamente basata sulla relazione (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Civera & Freeman, 2019). Tali proposizioni allargano contemporaneamente lo spettro delle caratteristiche dei modelli di business di successo delle imprese e il potenziale per creare vantaggi competitivi sostenibili nella sfera sociale, economica e ambientale. Secondo il principio della Triple Bottom Line (Elkington, 1998) – che postula la convergenza della creazione di valore a livello tridimensionale – il concetto di creazione di valore dovrebbe essere applicato alla ridefinizione delle mentalità e dei modelli imprenditoriali volti a ridisegnare il futuro del capitalismo (Elkington, 1998). Tuttavia, nel 2018, Elkington ha sentito il bisogno di ridefinire tale principio a favore di un'interpretazione più integrata della creazione di valore, sostenendo che alcuni dei tratti chiave originali del concetto non erano stati sostanzialmente abbracciati dalle organizzazioni e che la logica in trade-off tra obiettivi economici e sociali era ancora la narrativa dominante nel mondo del business contemporaneo. I modelli di business, a suo avviso, sono ancora modellati e dedicati al perseguimento del profitto come obiettivo principale, mentre altre preoccupazioni sociali o ambientali sono obiettivi secondari per raggiungere gli scopi della sostenibilità (erroneamente intesa come puramente ambientale) e della responsabilità d'impresa (erroneamente intesa come puramente sociale). Questo modo di fare impresa risponde a meccanismi che gli studiosi nel campo della Stakeholder Theory, della sostenibilità e della responsabilità d'impresa hanno grandemente criticato, definendoli residuali e basati sulla logica della transazione piuttosto che su quella delle relazioni (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Freeman et al., 2010). La stessa critica è mossa, per esempio, ai modelli di definizione di priorità dei bisogni e delle necessità degli stakeholder basati sulla loro urgenza, legittimità e potere (Mitchell et al., 1997), che strutturano il rapporto impresa-stakeholder su una logica di dipendenza e non di collaborazione. Allo stesso modo, le prospettive tradizionali sulle configurazioni dei modelli di business hanno sempre considerato la creazione di valore unidirezionale da parte dell'impresa verso i propri clienti/consumatori, riconoscendo che la creazione di valore economico fosse lo scopo principale della transazione (Freudenreich et al., 2019; Zott et al., 2011).

Tuttavia, dati i repentini e stravolgenti cambiamenti di contesto globale, soprattutto durante e dopo le crisi economiche, sociali, ambientali o sanitarie, come la pandemia di Covid-19, che hanno causato maggiore complessità ad imprese e value chain, le relazioni con gli stakeholder si evolvono: cambiano la propria natura incorporando aspettative che non erano state considerate in precedenza (Civera et al., 2021). La redistribuzione di risorse, poteri e responsabilità, la crescente interdipendenza tra imprese, stakeholder, risorse intangibili e tangibili in contesti e specificità

culturali e geografiche diverse stanno portando imprese e stakeholder a ripensare alle proprie identità e obiettivi e a riscrivere la storia del business (Freeman, 2017).

In che modo tali relazioni si stanno evolvendo? Come fanno le imprese ad allineare le aspettative di creazione di valore tra i diversi gruppi di stakeholder, a mitigare i trade-off e a utilizzare l'interdipendenza come variabile utile alla creazione di valore senza produrre esternalità negative? La logica della co-creazione di valore può servire a rispondere a tali domande e l'evoluzione della posizione dell'impresa nel processo di creazione di valore e nella mappa degli stakeholder supporta lo shift dalla creazione di valore per gli stakeholder – in accordo con una visione firm-centric – ad una creazione di valore con gli stakeholder – in accordo con una logica relazionale partecipativa. Infatti, la ST descrive la creazione di valore come un processo congiunto in cui tutti gli attori devono essere coinvolti per mettere in atto strategie in un insieme coerente e condiviso di azioni (Bridoux & Stoelhorst, 2016). Ecco perché, gli studiosi della ST sostengono che se gli stakeholder fossero responsabilizzati, coinvolti e stabilissero relazioni basate sulla fiducia e sull'equità (Greenwood & Van Buren III, 2010), sarebbero più inclini a sviluppare quella che viene definita posizione strategica cooperativa (Strand & Freeman, 2015). Essa serve per stabilire una relazione di partnership (che superi la logica di transazione) in processi di creazione di valore basati su interessi condivisi e comuni (Civera et al., 2019). È qui che la co-creazione del valore tra stakeholder e imprese può, potenzialmente, ridurre l'insorgenza di trade-off.

Di conseguenza, gli interessi degli stakeholder dovrebbero essere intesi e percepiti come congiunti, interdipendenti e legati tra essi (Freeman & Parmar, 2017), così come le relazioni che si formano tra le imprese e gli stakeholder e tra i gruppi di stakeholder stessi. Non è difficile pensare che, alla luce delle pressioni economiche, sociali e ambientali contemporanee, si renda necessario un maggiore senso di coinvolgimento e una maggiore partecipazione e collaborazione tra comunità, cittadini, organizzazioni del terzo settore e imprese, fornitori, clienti, intermediari e governi all'interno dell'ecosistema.

Il ripensamento della prospettiva di co-creazione di valore (Civera & Freeman, 2019) mira a riconfigurare la tradizionale mappa degli stakeholder in una che si basa sull'immaginazione morale (Werhane, 2015), per spostare la tradizionale logica incentrata sull'impresa che crea valore per gli stakeholder come gruppi in un processo emergente congiunto di co-creazione di valore basato su alleanze multi-stakeholder, in cui l'impresa condivide poteri e responsabilità per creare valore con gli stakeholder come individui (Zeyen et al., 2014; McVea & Freeman, 2005). Le pratiche di immaginazione morale impongono che si debba ragionare oltre la mera transazione e guardare all'intero spettro di possibilità, non semplicemente determinate da quella circostanza, per riformulare e comprendere un fenomeno o un dilemma attraverso nuovi modelli mentali. Attraverso l'immaginazione morale, stiamo assistendo a diverse nuove storie di imprese che stanno cambiando le tradizionali prospettive di marketing, branding e altre discipline manageriali, modificando il modo in cui l'obiettivo della disciplina viene perseguito. A questo proposito, l'ultimo report di Accenture intitolato “*The Great Marketing Declutter*” (2021)

fa luce su una delle responsabilità più recenti e complesse per i marketing manager: sforzarsi di concentrarsi sulle loro relazioni a lungo termine con i clienti, lavorare sul “come” fanno cose piuttosto che “cosa” forniscono ai loro mercati target.

La responsabilità dell'impresa costituisce il polmone dell'ecosistema nel regolare i meccanismi relazionali, sforzandosi di sviluppare buone pratiche di empowerment e engagement degli stakeholder coinvolti nel processo di co-creazione del valore (Dawkins, 2015; Greenwood & Van Buren III, 2010), in modo che gli stakeholder parte dell'ecosistema si sentano legittimati e coinvolti verso il problema da risolvere, anche attraverso una riconfigurazione dei propri ruoli verso una maggior responsabilità e partecipino attivamente al processo di co-creazione di valore per mitigare, risolvere o gestire quel particolare problema. La cooperazione delle parti interessate e una maggiore condivisione delle responsabilità portano a un aumento delle iniziative personali e della produttività, facilitano l'integrazione (e la reintegrazione) e contribuiscono a stabilire un nuovo ruolo sociale degli attori (Mongelli & Rullani, 2017), aumentando, in ultima analisi, la motivazione a raggiungere obiettivi più elevati e essere un motore di miglioramento sociale. L'atteggiamento cooperativo nel processo decisionale dei vari gruppi di stakeholder, inclusa l'impresa, è una parte fondamentale dell'approccio basato sulla relazione (Phillips, 1997) ed è evidente come la sua applicazione pratica stia oggi contribuendo a forgiare una nuova storia del business attraverso identità imprenditoriali che convergono verso forme ibride e offuscano i confini tra organizzazioni puramente sociali e puramente economiche.

Dal ripensamento grafico della mappa degli stakeholder (Civera & Freeman, 2019) – che vede adesso al centro un processo emergente di co-creazione di valore in risposta a forti pressioni economiche, sociali e ambientali che accomunano gli stakeholder e l'impresa – si è, infatti, iniziato a considerare che, quando si abbraccia una prospettiva multi-stakeholder nella creazione di valore, il valore abbia il potenziale di non distruggersi ma, una volta attivato il processo di creazione, possa circolare tra tutti gli stakeholder e l'impresa, autoalimentandosi e creando le premesse concrete per quello che viene definito conscious capitalism (Mackey & Sisodia, 2014).

## Bibliografia

- Accenture, *The Great Marketing Declutter*, Online Report, 2021.
- Barile S., & Saviano M. (2008), *Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema (Foundation of Systems Thinking: The Structure-System Dichotomy)*, L'impresa come sistema. Giappichelli, Torino., 63-81.
- Bridoux F., & Stoelhorst J.W. (2016), *Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation*, *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251.
- Civera C., Doherty B., Murdock A., Parra C. (2021), 11 *Business Model Reconfiguration during COVID-19*, in Shams S. R., Vrontis D., Weber Y., Rogdia E. T., Santoro G. (Eds.), (2021), *Business Model Innovation: New Frontiers and Perspectives*, Routledge.
- Civera C., De Colle S., Casalegno C. (2019), *Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers*, *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 156-174.
- Civera C., Freeman R.E. (2019), *Stakeholder relationships and responsibilities: A new perspective*, *Symphonya, Emerging Issues in Management*, (1), 40-58.
- Dawkins C. (2015), *Agonistic pluralism and stakeholder engagement*. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 1-28.
- Dmytriiev S. D., Freeman R. E., Hörisch J. (2021), *The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management*, *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
- Elkington J. (2018), *25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”. Here’s why it’s time to rethink it*, *Harvard Business Review*, 25, 2-5.
- Elkington J. (1998), *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*, *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E., Wicks A., Harrison J., Parmar B., S. de Colle (2010), *Stakeholder Theory: The State of The Art*, Cambridge University Press.
- Freudenreich B., Lüdeke-Freund F., Schaltegger S. (2019), *A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability*, *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Garriga E. (2014), *Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process*, *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.
- Gatti M., Golinelli G.M. (2000), *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici. L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici*, 1000-1029.
- Golinelli G. M. (2013), *L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa*, *Sinergie Italian Journal of Management*, (80).
- Greenwood M., Van Buren III H.J. (2010), *Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship*, *Journal of business ethics*, 95(3), 425-438.
- Harrison J. S., Wicks A. C. (2013), *Stakeholder theory, value, and firm performance*, *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Lankoski L., Smith N. C., Van Wassenhove L. (2016), *Stakeholder judgments of value*, *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 227-256.
- Mackey J., Sisodia R. (2014), *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*, Harvard Business Review Press.
- McVea J. F., Freeman R.E. (2005), *A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together*, *Journal of management inquiry*, 14(1), 57-69.
- Strand R., Freeman R.E. (2015), *Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia*, *Journal of business ethics*,

- 127(1), 65-85.
- Tardivo G., Quaglia G. (2013), *La creazione di valore. Vol. I-II. La creazione di valore per l'impresa*, Franco Angeli.
- Werhane P.H. (2015), *Moral Imagination*, Wiley Encyclopedia of Management, 1-2 John Wiley.
- Zeyen A., Beckmann M., Wolters S. (2016), *Actor and institutional dynamics in the development of multi-stakeholder initiatives*, Journal of Business Ethics, 135(2), 341-360.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011), *The business model: recent developments and future research*, Journal of management, 37(4), 1019-1042.

*Gli spin-off universitari: un'analisi della figura dell'imprenditore accademico e il ruolo delle competenze emergenti*

**LORENZO TURRIZIANI**

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

### 1. Inquadramento del contesto

In seguito allo sviluppo su larga scala della *knowledge economy*, le università e gli istituti d'istruzione superiore sono diventati tra i principali promotori e diffusori di nuove conoscenze e innovazioni all'interno del sistema socioeconomico di riferimento. Esse sono chiamate oggi a interagire intimamente ed in maniera dinamica con i relativi *stakeholder*, in particolare con il sistema industriale e le istituzioni governative, al fine di contribuire allo sviluppo delle comunità locali, secondo un approccio che è noto in letteratura come "tripla elica dell'innovazione" (Etzkowitz, 2008). Tale costrutto teorico si riferisce all'intreccio combinato tra organizzazioni universitarie, industria e governo, in uno schema a spirale di collegamenti volto a promuovere lo sviluppo economico e sociale attraverso la strategia dell'innovazione.

In tale prospettiva, gli spin-off universitari diventano potenziali motori per lo sviluppo regionale e nazionale in quanto possono favorire la crescita socioeconomica, creare occupazione in settori basati sulla conoscenza e rinsaldare il legame tra l'industria e la scienza.

I recenti e profondi stravolgimenti globali pongono sempre più interrogativi su come la ricerca e la pratica scientifica proveniente dai laboratori strutturi reti di collaborazione con l'ambiente circostante, crei imprese innovative e, pertanto, pervada in maniera massiva l'intero corpo sociale. Emerge sempre più con chiarezza come il trasferimento dei risultati e della connessa metodologia della ricerca scientifica dai "laboratori accademici" all'industria ed al mercato non segua un percorso lineare bensì si presenti come un processo dinamico nel quale si realizzano configurazioni organizzative e strutturazioni di reti del tutto originali ed innovative.

### 2. Obiettivo della ricerca e metodologia dell'analisi empirica

Alla luce di tali considerazioni, il presente contributo ha inteso ricostruire i di-

versi aspetti in cui si manifestano i processi di trasferimento tecnologico dall'università all'ambiente socioeconomico di riferimento, inquadrando il fenomeno in una prospettiva integrata in grado di combinare gli aspetti relativi al contesto istituzionale di riferimento con le caratteristiche specifiche degli spin-off universitari e dei soggetti che compongono i rispettivi *team* imprenditoriali.

Attraverso l'esplorazione di due casi di spin-off del Mezzogiorno operanti nel settore delle *life-science*, sono stati analizzati i processi cognitivi attivati dagli attori organizzativi in seguito alla transizione da un ambiente tipicamente scientifico e accademico ad un altro connesso alle logiche di mercato. Inoltre, mediante l'utilizzo di tecniche qualitative, si è ricostruita in larga misura la rete emergente di relazioni in cui gli spin-off operano.

Più specificamente, i due spin-off si trovano in fasi del loro ciclo di vita differenti. Lo spin-off K., costituitosi come società nel 2016, ha già intrapreso una serie di attività e progetti specifici con partner locali e internazionali oltre che aver acquisito un'esperienza consolidata nel settore. Il progetto acquisì forma e sostanza anche in seguito alla vittoria conseguita ad un programma italiano di *empowerment*, accelerazione e accompagnamento al mercato in cui il neocostituito spin-off ha avuto l'opportunità di ampliare il proprio bagaglio di risorse e relazioni.

Diversamente, lo spin-off E., istituito nel mese di giugno 2020, si trova ad attraversare la fase embrionale di nascita e sviluppo. Giovando ancora del periodo di incubazione universitaria, risultano decisive in questa fase le attività legate all'organizzazione e gestione dei ruoli e delle competenze oltre che l'attivazione dei primi network di tipo informale sulla base delle esperienze professionali attuali e pregresse.

Il periodo relativo alle interviste effettuate ai manager accademici si è protratto per circa due mesi, a partire dall'ottobre 2020 (date le circostanze causate dall'emergenza COVID-19 tutti i colloqui si sono svolti in via telematica). Nel corso di questo periodo di ricerca, in una prima fase preliminare antecedente all'effettivo lavoro di indagine, si è avuta l'opportunità di reperire, dai siti web ufficiali e dai canali istituzionali documenti, rapporti e regolamenti utili ad una migliore comprensione della struttura formale del campo relativo al processo di trasferimento tecnologico nonché delle dinamiche intra-organizzative afferenti all'ambito di ricerca. Tuttavia, già questo primo periodo di studio si è rivelato proficuo ed efficace per la messa a sistema e la definizione dell'ampiezza del campo di ricerca cui rapportarsi per lo svolgimento dell'indagine empirica.

### 3. Premessa all'indagine empirica

Gli spin-off universitari si trovano ad operare in stretta congiunzione con ambienti istituzionali e culturali fortemente differenziati. In tale prospettiva, essi possono intendersi come strutture di confine o "relé" (Crozier e Friedberg, 1978) in grado di intercettare e interiorizzare le istanze proprie del contesto di mercato o dei mercati di riferimento, progettare prodotti o servizi dall'alto contenuto tecnologico o innovativo e, in tal senso, agire come riduttori di incertezza tra i due diversi ambienti istituzionali.

Tuttavia, in contesti particolarmente dinamici come quello relativo alle *life-scien-*

*ce*, la ricerca del cliente-utente all'interno del contesto di mercato, la progettazione dell'idea innovativa, la fattibilità del processo di trasformazione dell'idea in prodotto/servizio si configura essa stessa come un'attività di *problem solving* dalle caratteristiche incerte ed ambigue. La complessità dell'ambiente di riferimento, infatti, non permette l'immediata replicazione delle *work practices* proprie dei laboratori di ricerca né, tantomeno, delinea un chiaro percorso per l'acquisizione delle competenze necessarie alla gestione dei processi di trasferimento tecnologico.

Bisogna innanzitutto rilevare come la configurazione del processo di trasferimento tecnologico possa mutare nel tempo in relazione sia a fattori contestuali, legati all'effettivo supporto delle università in termini di risorse e competenze, sia alle differenti fasi di vita e di sviluppo dello spin-off. Aver infatti condotto un'analisi su realtà organizzative che si trovano in due fasi differenti del loro ciclo di vita ha aiutato a chiarire alcune dinamiche emergenti (v. Figura 1). Si può sostenere, come sarà meglio chiarito in seguito, che il processo di cambiamento strategico e apprendimento organizzativo sia *path dependent*, cioè dipendente dal percorso intrapreso nel tempo, ed è questa caratteristica peculiare che di fatto protegge le eventuali competenze chiave dalla loro imitazione da parte di organizzazioni similari (Ciborra, 1995).

### Risultati dell'analisi - L'interazione con l'ambiente esterno come processo dinamico

La figura 1 rappresenta un tentativo di ricostruzione dei rapporti tra spin-off e ambienti istituzionali di riferimento in relazione al periodo di relativa istituzione.

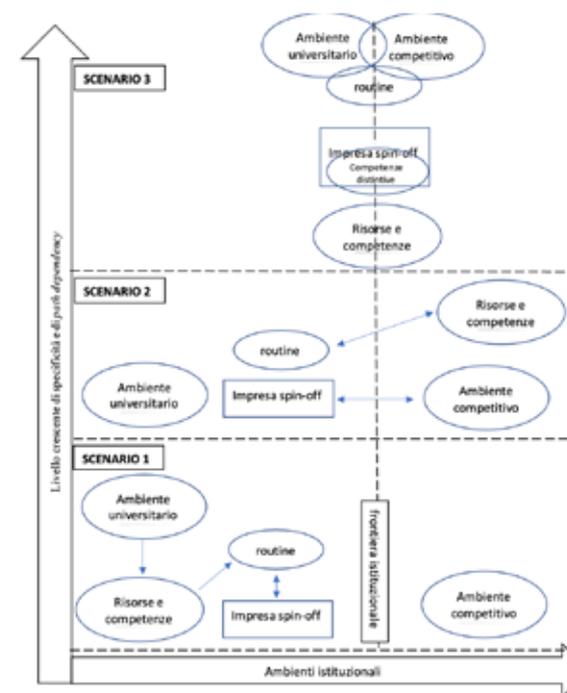


Figura 1

Nel primo scenario (*scenario 1*), relativo alla fase immediatamente successiva all'istituzione dello spin-off, quest'ultimo probabilmente non avrà ancora attivato alcun canale relazionale con l'ambiente di mercato. Pertanto, il *pattern* di premesse decisionali che struttura il campo d'azione organizzativo degli spin-off non subisce alcun processo di mediazione con l'ambiente esterno.

Come si evince dalle tracce di intervista, al momento della costituzione, lo spin-off tende infatti a replicare e traslare la stessa struttura e le stesse gerarchie del laboratorio di ricerca all'interno del contesto organizzativo. Ne risulta, dunque, che le stesse *routines* e procedure relazionali che regolano i corsi d'azione nei laboratori scientifici vengono riprodotte senza filtraggio nelle nuove attività d'impresa. In assenza di relazioni pregresse, dunque, il *set* di competenze a disposizione dello spin-off neocostituito coincide con l'apporto conoscitivo dei manager-ricercatori e con il supporto gestionale delle strutture universitarie.

Diversamente, la successiva attivazione di uno o più canali relazionali con un partner esterno o un cliente-utente finale (*scenario 2*) riconfigura le premesse e gli orientamenti delle attività organizzative. L'apertura ad una dimensione di mercato fa emergere infatti i problemi relativi alla definizione dei progetti rispetto all'utenza finale, alla riorganizzazione delle risorse interne, all'attribuzione di compiti e ruoli che trascendono, dunque, dalla gerarchia formale (Grant, 1991). La stessa attività organizzativa, dunque, trovandosi immersa in un contesto caratterizzato da forte incertezza e ambiguità, si configura come un processo continuo di *problem solving* in cui competenze, *work practices* e procedure interne dovranno essere continuamente riadattate e negoziate in funzione del contesto esterno e delle singole relazioni attivate.

L'integrazione degli orientamenti del mercato ridefinisce il set di premesse organizzative che, istituzionalizzandosi, riconfigurano gli stessi processi e le attività di progettazione della ricerca. Si rileva, inoltre, come i rapporti inter-organizzativi agiscano non solo sulle strutture e le *routines* organizzative ma anche sui processi cognitivi degli attori e sull'attribuzione di senso che essi conferiscono al loro ruolo e alla loro professione (Gherardi, 1990). Il tutto non avviene in un *vacuum* di relazioni o alla luce di una razionalità assoluta e sempre uguale a sé stessa, ma entro un campo strutturato dalle premesse decisionali dell'organizzazione ed influenzato da fattori emotivi, contestuali e ambientali. Si comprende, dunque, come l'ibridazione verso una posizione di confine tra due ambiti istituzionali da parte dello spin-off, ossia il raggiungimento di un maggior livello di specificità rispetto al mercato, renda maggiormente rilevanti le relazioni di natura più o meno formale con i singoli partner, i driver o i clienti a cui si rivolge l'offerta del progetto scientifico piuttosto che il canale istituzionale universitario rappresentato dalle strutture di supporto.

Pertanto, la rete di ruoli che si costruisce attorno all'innovazione scientifica o tecnologica è fortemente dinamica: il processo di ricerca, durante il suo svolgersi, sposta continuamente e riassocia uomini e risorse, obbliga a negoziare rapporti di potere e allocazione delle risorse. Rispetto al canale formale università/spin-off/mercato, dunque, la complessità e l'incertezza del contesto di mercato porta gli spin-off a riorganizzare di volta in volta ruoli e competenze scientifiche in relazione

a un singolo progetto e a negoziare di tanto in tanto con le varie reti d'azione che s'attivano attorno ai progetti.

Con l'attivazione dei rapporti di mercato, gli spin-off strutturano relazioni informali attorno a progetti specifici, condividendo con i partner o clienti la fase di progettazione e sviluppo del prodotto o servizio. In tali casi, dunque, al canale di natura formale, che vedrebbe un rapporto unidirezionale dello spin-off che cede al cliente il prodotto finito, si attiva invece un legame bidirezionale con scambi continui e immediati di informazioni, *feedback*, risorse, ruoli e competenze nella realizzazione stessa del processo di trasferimento tecnologico.

La condivisione dei progetti e delle conoscenze, se da un lato riduce il *gap* in termini di dotazione di risorse che da sempre caratterizza gli spin-off al momento del passaggio da un contesto essenzialmente universitario e votato alla ricerca ad uno di mercato, dall'altro si configura come un'occasione di "risocializzazione" per gli attori organizzativi, che favorisce la loro capacità di uscire criticamente dai sistemi di valori e dai pregiudizi cognitivi entro i quali essi stessi si sono formati all'interno delle relative comunità scientifiche e occupazionali per "risituare" le loro conoscenze in contesti organizzativi e sociali più ampi. Tale processo non implica, comunque, la distruzione delle comunità esistenti ma, al contrario, richiede la capacità di creare "comunità di comunità" (Ciborra, 1995), di generare mondi comunicanti all'interno dei quali le competenze e le risorse possano circolare ed essere rielaborate e riconfigurate.

Va comunque precisato che l'apporto dell'università nel supporto dei processi di trasferimento delle conoscenze non perde totalmente la sua efficacia ma, tuttavia, deve essere riconfigurato e potenziato alla luce delle sempre più complesse sfide che i ricercatori-imprenditori affrontano nei vari contesti di mercato.

In altri termini, la stretta dipendenza dello spin-off rispetto alla sua *parent university*, anche se non garantisce in molti casi un efficace servizio di supporto allo sviluppo dei processi di trasferimento tecnologico, dall'altro lato consente allo spin-off di essere riconosciuto in una rete di soggetti istituzionali o di mercato e, quindi, di continuare a intrattenere tutta quella serie di rapporti, anche informali, che consentono a quest'ultimo di intraprendere cooperazioni inter-organizzative su progetti o attività specifiche.

Ed è in questa duplice prospettiva che, a un tempo, considera sia il processo formale di trasferimento delle risorse e delle competenze dall'università agli spin-off sia l'interazione dinamica di quest'ultimo con altri soggetti e attori di mercato che si sviluppano quelle competenze distintive che si sostanziano come *core capabilities* dell'organizzazione. Infatti, l'interazione dell'università con l'ambiente di riferimento stimola il processo di negoziazione tra orientamenti e modelli comportamentali diversi; l'istituzionalizzazione di tale rapporto, attraverso l'attivazione degli spin-off di ricerca, configura quel *pattern* di premesse decisionali e routine che strutturano il campo d'azione organizzativo imponendo vincoli e risorse. Allo stesso tempo, le relazioni inter-organizzative degli spin-off con gli attori di mercato stimolano la messa a sistema delle risorse preesistenti con quelle reperite dall'esterno in chiave innovativa e dinamica (*scenario 3*). È in questo mutuo adattamento tra pratiche

istituzionalizzate e aspetti emergenti dell'attività di spin-off che si attua quella reinterpretazione contestuale delle pressioni istituzionali che conferiscono agli spin-off caratteristiche di unicità e dinamismo nel contesto di mercato. In questo scenario perde di significato il concetto di ruolo e di capacità in quanto caratteristica predefinita e si afferma il concetto di competenza dinamica, caratterizzata dall'incrocio tra saperi specialistici e manageriali e dalla presenza di elementi di flessibilità e forte aderenza a contesti specifici, definibile con l'analogia «skills without a place» (Ciborra, 1995), ovvero un tipo di competenza di gestione di risorse di diversa natura, di raccordo tra linguaggi e orientamenti diversi.

#### 4. Considerazioni conclusive e implicazioni manageriali

Nella prospettiva di analisi scelta in questo lavoro, gli attori organizzativi svolgono il ruolo di raccordo tra due complessi sistemi di senso, quello derivante dalla "cultura della ricerca scientifica" e quello derivante dalla "cultura dell'impresa".

È a partire da questa attività di *boundary spanning* che gli attori organizzativi possono attivare il proprio comportamento strategico, e quindi può essere a ragione considerata premessa del comportamento strategico (Sayles, 1986). Proprio il fatto che l'ambito del rapporto inter-organizzativo è quello in cui maggiormente affiorano elementi interpretati dagli attori organizzativi come ambigui, pone in evidenza come il conseguente concetto di strategia che ne scaturisce è condizionato da elementi di diversa natura, situazionali e/o contestuali, che dettano il corso dell'azione strategica.

La constatazione che all'interno del comportamento strategico degli attori siano fortemente presenti aspetti situazionali e contestuali, induce un'immagine dell'azione organizzativa come maggiormente "flessibile" nel rapporto con l'ambiente. Ciò richiede l'elaborazione di un tipo di management nuovo, che sappia recepire e fare proprie le realtà multiformi e multivocali che si manifestano continuamente in ambienti eterogenei e mutevoli.

I problemi messi in evidenza nella precedente trattazione suggeriscono implicitamente una "agenda" per una azione di rafforzamento dei processi di apprendimento organizzativo negli spin-off universitari.

Senza altro, un importante strumento di mobilitazione e integrazione delle competenze è costituito dal perfezionamento di progetti trasversali tra gli spin-off e gli utenti, in grado di coinvolgere numerosi sottosistemi organizzativi e generare forme temporanee di organizzazioni parallele a quelle permanenti (Warglien, 1995). L'incertezza relativa alla progettazione di tecnologie scientifiche dall'alto contenuto innovativo può infatti incentivare gli spin-off ad intraprendere forme di collaborazione con altri operanti nello stesso contesto di mercato o gestiti da ricercatori facenti parte del network degli accademici dello spin-off o ancora, in un'ottica di co-creazione di valore, a forme di coinvolgimento degli utenti-clienti nella progettazione delle tecnologie. I progetti trasversali generano, dunque, forme inter-organizzative maggiormente integrate, riducono l'incertezza ambientale, creando nuove interdipendenze fra i sottosistemi *loosely coupled* delle organizzazioni di ricerca.

Nondimeno, la dinamicità del contesto esterno rende necessario muoversi verso

una visione più aperta e flessibile delle mansioni. Come evidenziato dalle tracce di intervista, il manager accademico risulta essere una funzione organizzativa confusa entro una molteplicità di altri ruoli, dai caratteri essenzialmente indefiniti e contingenti rispetto alla specifica attività praticata al momento. La condizione del ricercatore richiede infatti di privilegiare il dinamismo dei ruoli rispetto alla staticità delle posizioni. Lo sviluppo di progetti di ricerca e di tecnologie scientifiche da commercializzare richiedono in misura crescente che si generino ruoli complessi di imprenditorialità scientifica, di negoziazione con l'esterno, di mobilitazione delle competenze individuali. Si comprende dunque, ed è questo un passaggio fondamentale rispetto ad una visione tradizionale basata sulla staticità delle risorse, come gli spin-off universitari non si strutturino tanto attorno a posizioni, mansioni o risorse predeterminate, quanto attorno a vere e proprie reti di ruoli e relazioni interorganizzative ed interpersonali. È questo elemento di dinamicità a sostenere la combinazione delle molteplici competenze scientifiche, tecnologiche, gestionali e talora di mercato che determinano talora il successo di un progetto scientifico o l'acquisizione del vantaggio competitivo.

Ancora una volta, dunque, la dimensione organizzativa del progetto emerge come un terreno privilegiato di sperimentazione di ruoli più dinamici e modelli di carriera più rispondenti all'evoluzione delle competenze, individuali e organizzative. È importante notare, inoltre, che una maggiore enfasi sul progetto come dimensione fondamentale di un'organizzazione di ricerca consente di mantenere ancorati i ricercatori alle loro basi di competenze specialistiche consentendo loro al contempo di sperimentare forme di mobilità inter-organizzativa. È così possibile agevolare il processo di ibridazione delle competenze distribuite negli spin-off scientifici, stimolare i processi interni di diffusione e consolidare dei livelli più elevati di integrazione organizzativa.

#### Riferimenti bibliografici

- Ciborra C. (1995), *L'apprendimento organizzativo come business strategico: teorie e modelli*, Contributo presentato al Convegno Nazionale Competenze Emergenti e Apprendimento. Management della ricerca, parchi scientifici e tecnologici, settori ad alta tecnologia e ambiente, CNR, 20 gennaio.
- Crozier M. & Friedberg M. C. E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Sociologia dell'azione organizzata.
- Etzkowitz H. (2008), *The triple helix: university-industry-government innovation in action*, Routledge
- Feldman M. S. (1989), *Order without design: Information production and policy making*. Stanford: Stanford University Press.
- Gherardi S. (1990), *Le micro-decisioni nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Grant R. M. (1991), *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California management review, 33(3), 114-135.
- Sayles L. R. (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial*

*Skills*. New York, Free Press, London, Collier-Macmillan.

Warglien M. (1995), *Ricerca, innovazione, apprendimento: la dimensione organizzativa*, Contributo presentato al Convegno Nazionale Competenze Emergenti e Apprendimento. Management della ricerca, parchi scientifici e tecnologici, settori ad alta tecnologia e ambiente, CNR, 20 gennaio.

*L'indiretta introduzione degli adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili dettati dal Nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, permetterà alle PMI di avere un nuovo strumento di trasparenza da opporre ai propri stakeholder?*

**RAFFAELE ALAIA**

*Università degli Studi di Roma "Sapienza"*

#### **Abstract:**

Le procedure di allerta rappresentano indubbiamente una delle novità di maggior rilievo del Nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, ma allo stesso tempo rappresentano la variabile maggiormente critica da sviluppare e implementare.

La recente nuova proroga dell'entrata in vigore accentua gli interrogativi e le numerose critiche mosse da numerosi esperti del settore ed accademici, in particolare per quanto concerne gli indicatori prescelti e il contesto in cui inizieranno il loro operato.

Inoltre, considerando che il contesto italiano è dominato dalle PMI, certamente gli auspici più volte evidenziati del legislatore di instaurare adeguati assetti organizzativi, rappresentano una condizione sine qua non del futuro dello strumento.

Lo scrivente, pertanto, intende presentare una revisione della letteratura esistente per soffermarsi sugli aspetti che considera maggiormente critici dell'adozione del nuovo strumento e fornire una panoramica dello stato dell'arte. Con questo approccio si potranno tracciare nuovi interrogativi che rappresenteranno il cuore di future ricerche e permetteranno di essere approfonditi di pari passo con l'evoluzione della normativa.

#### **Introduzione**

Attualmente, in Italia è ancora in vigore il regio decreto nr. 267 del 16 marzo del 1942, meglio noto come "legge fallimentare", caratterizzato da un'impostazione decisamente punitiva nei confronti del fallito e da un intento essenzialmente liquidatorio. La legge fallimentare del 1942, pur sistemica e compatibile con il contesto d'origine, è divenuta non più in linea con le finalità che, nell'attuale situazione socio-economica, si ritiene debbano essere perseguite in caso di insolvenza imprenditoriale.

L'autore focalizza l'oggetto del presente progetto di ricerca sulle c.d. procedure di allerta, una delle novità di maggior rilievo del nuovo codice, in quanto l'acquisita consapevolezza dell'importanza del valore sociale dell'impresa induce a privilegiare la conservazione ed il recupero, per quanto possibile, delle componenti dell'impresa, ossia dei beni produttivi e dei livelli occupazionali, perseguiti attraverso il risanamento e il superamento della crisi aziendale. L'obiettivo preminente che ispira ogni ricerca attuale nel campo è quello di favorire il recupero dei valori dell'impresa, piuttosto che ipotizzare semplicemente dei meccanismi per espellere le imprese insolventi dal mercato. Uno degli strumenti di maggiore efficacia per raggiungere tale obiettivo non può che essere quello dell'“Early Warning”: la possibilità di intercettare tempestivamente e precocemente i sintomi della crisi.

La consapevolezza che la crisi d'impresa è un procedimento di progressivo degrado del tessuto economico e finanziario dell'impresa stessa consente di dedurre che se i suoi sintomi vengono intercettati e fronteggiati in modo tempestivo e precoce vi è la possibilità di invertire la rotta, attuando le necessarie misure di recupero ed evitando che si giunga a un punto di non ritorno che rende esclusivamente teorica l'ipotesi del risanamento.

Dunque, le “Procedure di Allerta” rappresentano la condizione indispensabile per consentire che le procedure concordatarie, intese come noi oggi vorremmo che fossero, ovvero come procedure dirette soprattutto al recupero di continuità dell'impresa in crisi, possano realizzare questo risultato prima che sia troppo tardi.

### Le procedure di allerta

Nel nuovo modello che il Nuovo CCII si propone di instaurare, la crisi in alcuni casi può essere anche un'opportunità di crescita, uno step da cui trarre insegnamenti e gettare delle basi che mirino al rafforzamento dell'organizzazione e all'evitare che si ripresentino gli stessi problemi, tale modello evolutivo permette alle organizzazioni di ripartire, sul modello del “Fresh Start” statunitense.

Tuttavia, la dottrina ha dimostrato che ciò può avvenire fintanto che non assumano dimensioni tali da essere diagnosticato come vera e propria crisi conclamata.

Il fenomeno della crisi spesso è preceduto da fasi di declino tali da minare la produttività e il fatturato, creando anche problemi di natura finanziaria. Di conseguenza, ciò indebolisce la struttura patrimoniale, il rating creditizio bancario e l'immagine aziendale. Il perdurare della situazione senza procedere ad interventi urgenti comporta un peggioramento continuo, che può condurre ad una fase di crisi irreversibile.

Ciò rende fondamentale schedare il timing all'interno di una crisi, implementando un modello procedurale, come fatto dalle procedure di allerta, tale da permettere di intervenire con azioni adeguate per ogni fase della crisi. Per comprendere la natura del procedimento di allerta potrebbe essere utile riprendere lo schema riassuntivo di Patrizia Riva, Alessandro Danovi e Ambra Garelli, 2020:

			Soggetti coinvolti	
Fase	Situazione aziendale	Intervento previsto	Nell'ambito della Governance aziendale (con ruolo gestionale o con ruolo di controllo)	Soggetti esterni
1	Incubazione della crisi	Allerta interna informale	Amministratori Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione)	---
2	Maturazione della crisi	Allerta interna formale	Amministratori Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) Advisor legale, advisor finanziario	Istituti di credito e altri creditori coinvolti nell'intervento di ristrutturazione Attestatore Eventualmente: Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato
3	Crisi conclamata reversibile	Allerta interna verso l'esterno (organi di controllo societario). Allerta esterna verso l'esterno (creditori pubblici qualificati)	Amministratori Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) Advisor legale, advisor finanziario	Creditori pubblici qualificati Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI) Terna di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo Istituti di credito e altri creditori coinvolti nell'intervento di ristrutturazione Attestatore Eventualmente: Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato
4	Insolvenza reversibile	Procedure di regolazione della crisi e della insolvenza	Amministratori Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) Advisor legale e advisor finanziario	Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI) Terna di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo Istituti di credito e altri creditori coinvolti nell'intervento di ristrutturazione Attestatore Tribunale Commissario Giudiziale in caso di concordato
5	Insolvenza conclamata	Liquidazione giudiziaria	Amministratori Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) Autorità amministrative che esercitano la vigilanza e il controllo sull'impresa	Pubblico Ministero Tribunale Curatore Creditori

Tale quadro di sintesi, esprime in maniera rapida ed efficiente il procedimento di allerta, mostrando tutte le azioni che il management dell'azienda potrebbero attuare. Attraverso la schematizzazione della crisi secondo 5 fasi diverse, si cerca di riassumere tutti gli stadi in cui le imprese possono trovarsi, i soggetti con cui dialogare e le azioni da eseguire.

La prima fase viene definita come l'incubazione della crisi che può essere considerata un momento fisiologico nella vita di tutte le aziende, il quale si manifesta con la rilevazione di inefficienze gestionali o produttive. In questo caso si accende un'allerta informale, che dovrebbe essere in grado di invitare gli organi di controllo ad una maggiore attenzione, con il fine di potenziare il sistema di controllo che monitori la robustezza dei dati contabili e potenzi il ruolo del cruscotto di indicatori. Da subito, si evidenzia il ruolo fondamentale dell'adeguato assetto organizzativo, che riprenderemo successivamente. Inoltre, da subito è possibile evidenziare il maggior potere assunto dagli organi di controllo societari con le procedure di allerta, che si unisce a quelli introdotto sempre nella nuova normativa, di chiedere la liquidazione giudiziaria della società.

La seconda fase viene definita maturazione della crisi, è caratterizzata dalle inefficienze della fase precedente, che non solo non sono state sanate, ma producono effetti più consistenti, intaccando le risorse aziendali. Ci possono essere le prime evidenze nei bilanci, che potrebbero intimorire alcuni degli stakeholders dell'impresa. Già da questa fase, si evidenzia l'importanza della tempestività, in particolare attraverso l'introduzione degli obblighi informativi diretti tra istituti di credito e organi di controllo societari. Il collegio sindacale, tra i vari obblighi, ha l'obbligo di valutare se ci sia la necessità di un sistema di "allerta interna", oltre ad avere il bisogno, specialmente in caso di inerzia degli amministratori, di formalizzare ulteriori iniziative e di avere prove documentali sulla tempestività delle stesse, dando la possibilità anche alla società di revisione o al revisore legale dei conti di conoscere le segnalazioni.

La terza fase viene definita crisi conclamata reversibile e come ogni fase successiva indica un malfunzionamento del meccanismo precedente. Gli squilibri finanziari potrebbero compromettere il going concern aziendale, pertanto diventa fondamentale una strategia di collaborazione con i vari stakeholder. Dati i presupposti sopracitati, si rafforza il ruolo dell'organo di controllo, di vigilanza di questo processo di interlocuzione a cui si aggiunge quello di valutare la sufficienza del ruolo degli amministratori, oppure se ci sia il bisogno di avviare un processo di "allerta interna verso l'esterno". In questa fase c'è la possibilità, sempre nel caso di inerzia o di malfunzionamento dell'organo amministrativo, di ricorrere alla consulenza degli esperti della crisi d'impresa e dell'insolvenza, che con l'ultima riforma hanno completamente sostituito l'OCRI.

Tra i soggetti legittimati ad iniziare il meccanismo di allerta e segnalazione della situazione di crisi c'è anche una specifica categoria di soggetti esterni, definiti "creditori pubblici qualificati": l'agenzia delle entrate, l'istituto nazionale della previdenza sociale e l'agente di riscossione delle imposte. La procedura è resa totalmente oggettiva, attraverso il superamento di determinate soglie di indebitamento, pertanto potrebbe essere attivata anche nelle fasi precedenti. Il meccanismo di allerta

esterna, va gestito prima internamente con il debitore, e successivamente in caso di inerzia hanno il dovere di segnalarlo direttamente.

La quarta fase viene definita insolvenza reversibile e ricorso alle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza, ci si giunge in caso di insuccesso delle trattative stragiudiziali e viene qualificato dall'art. 5 l. fall., come lo stato del debitore che non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. Il compito di verificare la reversibilità spetta agli amministratori, che verificano se ci siano i presupposti di un turnaround in continuità diretta od indiretta o in alternativa di un piano liquidatorio. Inizia così una fase di ristrutturazione e riorganizzazione, volto a concedere al debitore l'opportunità di ristrutturare il proprio debito e raccogliere il consenso dei creditori. Ovviamente, la strada della continuazione dell'attività deve essere quella prioritaria, a condizione però, che porti un maggior soddisfacimento dei creditori.

La quinta ed ultima fase viene definita come insolvenza conclamata e istanza di liquidazione giudiziaria, è la fase finale, in cui la situazione non è più reversibile e non ci sono più alternative di risanamento. Le alternative sono 2, la liquidazione giudiziale e il concordato liquidatorio, la seconda in particolare, nel nuovo codice è possibile solo con un apporto di finanza esterna tale da aumentare il soddisfacimento dei creditori chirografari di almeno il 10%, il quale non può essere minore del 20% dell'ammontare complessivo. Tra i soggetti legittimati alla presentazione del procedimento, ci sono il debitore, i creditori, il PM, e come novità del nuovo codice anche gli organi di controllo societari.

Gli indicatori della crisi

Una volta analizzate le fattispecie tipiche della crisi aziendale, concentriamoci sul cuore dello strumento dell'allerta: gli indici di allerta.

Costituiscono: "indicatori della crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività svolta dalla stessa, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi".

L'art. 13. Co. 2 del Codice della Crisi e dell'insolvenza d'impresa (d.lgs. 12 gennaio 2019, n.14) assegna al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) il compito di elaborare gli indici necessari al completamento del sistema dell'allerta ed aggiornarli con cadenza almeno triennale. Gli indici elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello sviluppo economico.

Già si è detto degli aspetti rilevanti ai fini del monitoraggio dei fatti aziendali che danno luogo all'avvio della procedura di allerta, dei quali il CNDCEC dovrà (gli indici sono già stati pubblicati in bozza) tener conto nella elaborazione degli indici:

- l'assenza della sostenibilità del debito nei sei mesi successivi;
- il pregiudizio della continuità nel medesimo lasso di tempo;
- la presenza di ritardi reiterati e significativi nei pagamenti con riguardo ai limiti delle misure premiali.

Gli indici, una volta elaborati dal CNDCEC ed approvati dal Ministero, dovranno essere applicati dai soggetti obbligati (Imprenditore ed Organi di Controllo societari) ai fini del monitoraggio della continuità aziendale; epperò, potranno essere derogati, qualora non ritenuti adeguati alle caratteristiche proprie dell'azienda, a condizione che le ragioni della deroga che hanno indotto i soggetti obbligati ad utilizzare degli indici più congeniali alla specifica situazione aziendale risultino da apposita relazione, attestata da un professionista indipendente, dotato dei necessari requisiti, e che la relazione medesima venga allegata alla nota integrativa al bilancio, cui la deroga si riferisce, costituendone parte integrante.

### Gli indici prescelti

Il sistema degli indici prescelto si fonda sull'analisi sequenziale di tipo gerarchico. In altri termini, la verifica del superamento del valore soglia prosegue in via gerarchica, secondo una sequenza precostituita.

Il superamento del valore soglia del primo rende ipotizzabile la presenza della crisi, se non viene superato si passa alla verifica del secondo indice, e quindi a seguire gli altri indici sequenziati.

Tra gli indici che il CNDCEC ha scelto quali indicatori della sussistenza di uno stato di crisi, rientrano:

- patrimonio netto negativo;
- DSCR (Debt Service Coverage Ratio) a sei mesi inferiore a 1;

Se il DSCR non è disponibile o è ritenuto inaffidabile, si adottano cinque indici le cui soglie devono essere superate congiuntamente:

- a. indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
- b. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- c. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;



- d. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
- e. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

### Visione d'insieme del sistema di allerta

La fondatezza degli indizi di crisi derivanti dal sistema di indicatori rappresenta solo una parte del sistema di allerta, in quanto affinché tali indici si ritengano sintomatici di uno stato di crisi rilevante per la sua segnalazione, come previsto dall'art. 14, del CCII c'è bisogno degli altri elementi:

- la non sostenibilità del debito nei successivi sei mesi;
- il pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o se la durata residua dell'esercizio è inferiore a sei mesi per i successivi sei mesi;
- la presenza di reiterati e significativi ritardi nei pagamenti.



Questi ulteriori elementi fungono da momento di discriminare tra situazioni di crisi che possono essere gestite internamente all'impresa e situazioni di crisi rilevanti che necessitano l'obbligo di segnalazione.

I ritardi dei pagamenti si ritengono reiterati e significativi se superano le soglie previste, ovvero comportino non episodiche azioni esecutive da parte dei fornitori, cioè non pregiudichino gli approvvigionamenti. Quindi non si considerano significativi i ritardi che non travalicano il limite della fisiologia secondo quanto abbiamo analizzato nel DSCR.

Nel caso in cui il ritardo dipenda esclusivamente da crediti liquidi ed esigibili verso le pubbliche amministrazioni, esso non dovrebbe rilevare anche secondo quanto previsto dall'art. 15 del CCII.

L'altro indicatore è rappresentato dal "going concern", il quale rileva qualora la durata residua dello stesso sia inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi.

L'imprenditore ha il compito di monitorare la sussistenza di tali minacce e valutare i rimedi, mentre l'organo di controllo ha il compito di verificare il monitoraggio da parte dell'imprenditore. Qualsiasi tipo di minaccia, non rilevabile dagli indici predetti, deve essere attentamente monitorato dal sistema amministrativo o da un affidabile sistema di risk management.

Infine, ultimo aspetto rilevante è rappresentato dall'identificazione di una periodicità, che consenta all'impresa di avere una valutazione costante nel continuum temporale, che sussista l'equilibrio economico finanziario e che l'adeguatezza dell'assetto organizzativo riesca a far fronte alle esigenze del sistema di allerta. Tali misure, perciò, necessitano di una rideterminazione con cadenza almeno trimestrale così da superare il limite della staticità delle misure.

Tutto ciò, infatti, solo se visto nel complesso può permettere alle imprese di avere un sistema che sia adeguato ed efficace. Ogni aspetto del quadro delle procedure deve essere rispettato ed articolato nel modo richiesto affinché tutto funzioni nel modo prestabilito, proprio come può accadere con gli ingranaggi di un orologio.

L'evolversi della normativa: l'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha condannato l'introduzione degli strumenti di allerta?

L'ultimo decreto-legge emesso dal Consiglio dei Ministri, datato 6 agosto 2021, ha rinviato l'entrata in vigore del Codice della Crisi d'impresa al 15 Maggio 2022 e l'entrata in vigore degli strumenti di allerta al 2024. Inoltre, il provvedimento ha previsto l'introduzione a partire dal 15 Novembre 2021 dell'istituto della composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa.

L'introduzione di questo nuovo strumento, voluto dalla nuova commissione presieduta dalla Prof.ssa Pagni, ha previsto pochi interventi correttivi mirati a rendere l'applicazione e l'entrata in vigore della nuova normativa, maggiormente in linea con la realtà e a semplificarne l'introduzione. Nello specifico, è stato soppresso l'OCRI, Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa che, costituito presso ogni Camera di Commercio, che avrebbe dovuto svolgere un ruolo di intermediazione extragiudiziale tra creditori e debitori.

All'interno della composizione negoziata della crisi d'impresa, la medesima funzione subisce una semplificazione, prevedendo l'intermediazione di un esperto iscritto alla medesima lista di esperti della crisi prevista in precedenza. Anche il soggetto a cui rivolgersi rimarrà la Camera di Commercio dove è iscritto l'imprenditore, attraverso una domanda da presentare su un'apposita piattaforma telematica nazionale.

Non sono previsti requisiti dimensionali massimi o minimi per accedere al nuovo strumento, mentre il predetto elenco degli esperti sarà composto da iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili o in alternativa da iscritti all'Albo degli Avvocati da almeno cinque anni che possono documentare precedenti esperienze nell'ambito della crisi d'impresa e della ristrutturazione dei debiti o risanamenti aziendali, oltre al possesso dei requisiti formativi che saranno indicati

dal ministero. Inoltre, potranno farne parte anche gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei consulenti del lavoro che documentano di avere concorso, almeno in tre casi, alla conclusione di accordi di ristrutturazione dei debiti omologati o di accordi sottostanti a piani attestato o di avere concorso alla presentazione di concordati con continuità aziendale omologati.

Infine, alle medesime condizioni, possono essere inseriti nell'elenco anche i non iscritti agli albi professionali, che documentano di avere svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con piani di risanamento attestati, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con continuità aziendale omologati, nei confronti delle quali non sia stata pronunciata sentenza dichiarativa di fallimento.

Dalle scelte dei correttivi, risulta evidente come abbiano provato a rendere attuabili ed in misura semplificata tutti i principi che dovevano porre le basi delle procedure di allerta e degli strumenti di previsione delle crisi aziendali, cioè quelli di porre la continuità aziendale e l'emersione dei segnali di crisi aziendale come postulati di una normativa orientata allo stravolgimento della condizione punitiva del fallito, che ha segnato la storia della nostra realtà imprenditoriale degli ultimi ottant'anni.

In un paradigma smart e flessibile, come dettato dall'evoluzione tecnologica, le aziende hanno bisogno di essere quanto più trasparenti e tempestive nelle scelte da operare, specialmente se parliamo di tematiche di crisi o di insolvenza. Dallo stesso punto di vista, ciò entra in conflitto con una classe dirigente ancora lontana dal considerare le tematiche di crisi aziendale e degli adeguati assetti organizzativi dalla prospettiva richiesta dal legislatore.

L'adeguato assetto organizzativo, richiede una visione aziendalistica complessa, in cui l'impresa non risponda solo all'interesse degli assetti proprietari, ed in cui la figura dell'imprenditore non rappresenta il cuore intorno a cui gira tutto il meccanismo vitale; bensì richiede una visione in cui la struttura complessa di beni, risorse umane ed attrezzature, risponde ad una mission che viene prima di ogni altro aspetto, il cui perseguimento ed il cui futuro (inteso come going concern) rappresentino le fondamenta su cui basare tutta la struttura. In questa vision, l'assetto organizzativo non rappresenta un costo ma un punto di forza dell'organizzazione e la documentazione contabile ed informativa non rappresentano la visione che gli imprenditori vogliono dare, bensì quello che già è e ciò che vuole diventare.

### **Gli strumenti di allerta sono solo uno strumento di rilevazione prospettica, quali possono essere gli ulteriori sbocchi ed utilizzi dello strumento?**

Lo studio dei modelli previsionali per l'individuazione tempestiva dello stato di crisi delle imprese ha costituito materia di grande interesse per gli aziendalisti e gli studiosi di microeconomia in genere.

Da moltissimo tempo, ben prima che le legislazioni dei vari paesi si ponessero il problema, gli studiosi si posero il problema della emersione tempestiva della crisi e delle modalità per la sua individuazione. Gli studi elaborati possono farsi riferire a tre periodi:

- il primo, dal 1930 al 1968;
- il secondo, dal 1968 al 1980;
- l'ultimo, dal 1980 ai giorni nostri.

Gli studi relativi al primo periodo si caratterizzano da un approccio più semplice, in quanto è stato condotto in funzione ad indicatori contabili considerati singolarmente, utilizzando il cosiddetto “approccio univariato”.

Al secondo periodo risale l'elaborazione del “paper” di Altman, avvenuto nel 1968, noto come “Z score”. Il metodo del famoso economista americano, nella determinazione della probabilità del fallimento, ha utilizzato sofisticate tecniche statistiche, introducendo un “approccio multivariato” con analisi discriminate lineari<sup>1</sup>.

Il terzo periodo, cioè quello attuale, è caratterizzato da modelli probabilistici in cui attraverso la regressione logistica si fornisce una misura della probabilità del fallimento di un'impresa. Dagli anni Novanta in particolare si sono sviluppati modelli basati sul machine learning, strumenti ideati per replicare la capacità umana di identificazione degli schemi ricorrenti.

Com'è evidente le tecniche statistiche della dottrina aziendalistica sono molto sofisticate; tuttavia, forse più adatte ad essere maneggiate da studiosi nelle aule universitarie piuttosto che nelle aziende medio piccole, alle quali, come abbiamo già visto, si rivolge la normativa delle “procedure di allerta”.

Il modello prescelto dalla nostra normativa è un modello multivariato, costruito attraverso una logica “combinata”, in quanto non si è preferito uno scoring multivariato di ponderazione degli indici, bensì una combinazione di superamento di soglie di tenuta, la cui emersione congiunta storicamente ha condotto le imprese all'insolvenza. Tali indici, perciò, sono costruiti sulla base dei dati storici<sup>2</sup>, secondo un approccio scientifico robusto ed il più possibile oggettivo, tenuto anche conto delle specificità di ogni settore.

Pertanto, i nostri indicatori non sono altro che un approccio di analisi che prende ispirazione dal modello di Altman, il quale ancora oggi, continua ad aggiornarlo attraverso nuovi variabili e chiavi di lettura in grado di fornirci nuovi stimoli per predire eventuali segnali di crisi o difficoltà all'interno delle imprese.

Ciò rappresenta l'elemento chiave e di maggiore importanza nell'analizzare ed immaginare l'entrata in vigore e l'implementazione di un sistema dell'allerta che riesca realmente a stravolgere l'attuale contesto concorsuale e fallimentare italiano. Tuttavia, potrebbe non rappresentare l'unica area di sviluppo di questo strumento, infatti in quest'ottica diventerebbero uno strumento dall'utilizzo obbligato e comune dello stato di salute delle imprese. Ciò potrebbe aprire un percorso per numerose

1 Estratto da: S. Barile, I. Buzzi, E. D'Avanzo, “Company's distress and legality under the magnifying glass of artificial intelligence: the contribution of decision trees to identify best practices”.

2 Si è utilizzato un campione di quasi 1 milione di bilanci, in un periodo compreso tra il 2010 ed il 2015, in modo da ottenere un campione ampio e rappresentativo della realtà italiana ed ottenere evidenze strutturali dei segnali, affrancandoci da situazioni congiunturali.

altre implicazioni:

- La prima è rappresentata da un documento ulteriore che potrebbe affiancare i già presenti e diffusi documenti contabili, dando la possibilità di riassumere documenti come lo stato patrimoniale, il conto economico e la nota integrativa, in un documento di sintesi-copertina che possa presentare anche le aziende di dimensioni minori, fornendo una sorta di rating a supporto delle piccole e medie imprese.
- La seconda implicazione è fornita dall'utilizzo che potrebbe farsi di questo strumento in ambito di M&A, infatti nelle ipotesi di operazioni straordinarie d'impresa, e sempre più spesso nelle fasi di “acquisition”, il metodo maggiormente apprezzato dagli imprenditori è quello dei multipli, piuttosto che prediligere quelli storicamente più diffusi (patrimoniali, economici, finanziari e misti). Ciò potrebbe essere uno stimolo notevole per le imprese, che attraverso l'utilizzo delle piattaforme, avrebbero la possibilità di individuare facilmente attraverso le banche dati, quelle imprese che rispecchiano al meglio le caratteristiche da loro ricercate, senza richiedere notevoli approfondimenti ma solo grazie all'utilizzo degli indicatori più rappresentativi del settore analizzato.

Queste implicazioni rappresentano dei possibili scenari futuri di utilizzo ed implementazione del nuovo strumento dell'allerta, che potrebbero rappresentare un importante driver per spunti di ricerca futuri e fornire nuova linfa vitale in ambito multidisciplinare, fornendo un valido strumento informativo, che vada ad implementare nuovi modelli previsionali della crisi, capaci di funzionare indipendentemente dalla volontà delle figure manageriali e degli organi aziendali, ma semplicemente grazie allo sviluppo ed alla diffusione sempre maggiore della tecnologia.

## Bibliografia

- Battista, N. G. (2019), *Il Nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza: disciplina, novità, problemi applicativi*, NelDiritto Editore.
- Barile, S., M. Saviano, F. Iandolo, and M. Calabrese, (2014), *The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors*, Systems Research and Behavioral Science no. 31 (6):683-695. doi: 10.1002/sres.2318.
- Bonfante G., *Le misure d'allerta, Commento a dec. lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza)*, Giurisprudenza italiana, 2019, fasc. 8-9, pp. 1970-1976.
- Brizzi F., *Procedure di allerta e doveri degli organi di gestione e controllo: tra nuovo diritto della crisi e diritto societario, Commento a dec. lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza)*, Orizzonti del diritto commerciale, 2019, fasc. 2, pp. 345-385.
- Campobasso G.F. (2014). *Diritto Commerciale 3, Contratti Titoli di credito Procedure concorsuali*. V edizione, UTET Giuridica, p. 423 e ss.

- Candelon B., Dumitrescu E., Hurlin C., *Currency crisis early warning systems: Why they should be*, 2014 International Institute of Forecasters. Published by Elsevier B.V.
- Caputo, F., Walletzky, L., & Štěpánek, P. (2019b). *Towards a systems thinking based view for the governance of a smart city's ecosystem*, *Kybernetes*, 48(1), 108-123.
- Caradonna Lunella, *Le misure di allerta: emersione tempestiva della crisi Commento a dec. lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza)*, *giustiziavivibile.com*, 2019, fasc. 5, pp. 11
- Compendio di diritto fallimentare*. (s.d.). Tratto da IPSOA: <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/fallimento-e-procedure-concorsuali/quotidiano/2015/08/06/decreto-fallimenti-tutte-le-novita-della-legge-di-conversione>
- Commento a dec. lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza)*, *Il Fallimento e le altre procedure concorsuali*, 2019, fasc. 4, pp. 419-436
- Crisi d'Impresa Gli indici dell'allerta*. (2019, ottobre 20), Tratto da Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili: [https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/codice+crisi\\_definizioni+indici+%28ott+2019%29.pdf/2072f95c-22a2-41e1-bd2f-7e7c7153ed84](https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/codice+crisi_definizioni+indici+%28ott+2019%29.pdf/2072f95c-22a2-41e1-bd2f-7e7c7153ed84)
- Cucari N. (2018), *Lo shareholder engagement negli studi di corporate governance*, Franco Angeli, Milano.
- Danovi A., Riva P., Quagli A., *Il sistema di allerta*, in *Gestire la Crisi d'impresa Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA Guide Operative, 2021.
- Danovi A. (2020), *Il concordato preventivo quale strumento di ristrutturazione. Alcuni dati empirici prima della riforma in Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli*, pp. 393-408, Rogiosi Editore.
- Drehmann M., Juselius M., *Evaluating early warning indicators of banking crises: Satisfying policy requirements*, 2014 Published by Elsevier B.V. on behalf of International Institute of Forecasters.
- Esposito De Falco S. (2003), *Il potenziamento della governance nell'impresa sistema vitale*, Edizioni Scientifiche Italiane
- Esposito De Falco S. (2017), *I rapporti di potere nel sistema proprietario: il difficile equilibrio tra maggioranza e minoranza*, Cedam, Padova.
- Esposito De Falco S., Cucari N., Carbonara S. (2018). *Shareholder engagement e co-creation. Un'analisi su un campione di imprese quotate*. *Sinergie*, vol.36, n.106, pp. 41-59.
- Fabiani M., *Il procedimento (non volontario) di allerta (The involuntary alter mechanisms)*, *Il Foro italiano*, 2020, fasc. 1, pt. 5, pp. 1-10
- Ferro Massimo, *Allerta e composizione assistita della crisi nel D.Lgs n. 14/2019: le istituzioni della concorsualità preventiva*
- Fornaciari, L. (16 Marzo 2020), *Il meccanismo di indagine del CNDCEC per "intercettare" la crisi d'impresa*, *Pratica Fiscale e Professionale*, 28.
- Golinelli G. M. (2003), *Economia e finanza nel governo dell'impresa*, in *Sinergie*, n. 61/62.
- Golinelli G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo di impresa - Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.

- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (s.d.). Tratto da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2019/02/14/38/so/6/sg/pdf>
- Guiotto Alberto, *I sistemi di allerta e l'emersione tempestiva della crisi Commento a dec. lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza)*, *Il Fallimento e le altre procedure concorsuali*, 2019, fasc. 4, pp. 409-418
- Lamanna Filippo, B, *Basta "fallimenti": il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza in pillole*, *la Repubblica*, 2019
- L'assetto organizzativo nelle società non quotate*. (s.d.). Tratto da [https://www.larevisionelegale.it/wp-content/uploads/2015/09/Norme\\_CS\\_non\\_quotate\\_2015-CNDCEC.pdf](https://www.larevisionelegale.it/wp-content/uploads/2015/09/Norme_CS_non_quotate_2015-CNDCEC.pdf)
- Provasi R., Saracino P., Riva P., *Che cosa cambia con il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza. I sistemi di allerta*, *Taccuino del commercialista*, 2021 - Bilancio, DATEV KOINOS.
- Renzi A., Sancetta G., Gennaro A. (2012), *Costo del capitale e governo dell'impresa, Fondamentali aziendali e comunicazione d'impresa nella prospettiva rischio rendimento*, Giappichelli, Torino.
- Riva P. (2019), *Crisi d'impresa, amministrazione e controllo presidiano il «rischio allerta»*, *Quotidiano del Fisco*.
- Riva P., Comoli M. (2019), *The impact of the new Italian Early Warning System Provided by the IC-Code on family SMEs governance*, *Corporate Ownership & Control / Volume 16, Issue 3, Spring 2019*.
- Riva P., Danovi A., Comoli M., Garelli A. (2020), *Gli attori della governance coinvolti nelle fasi dell'allerta e gli indici della crisi secondo il nuovo C.C.I.*, *Giurisprudenza Commerciale*.
- Sancetta G. (2007), *Gli intangibles e le performance dell'impresa. Verso nuovi modelli di valutazione e di comunicazione nella prospettiva sistemica*, Cedam, Padova.
- Sancetta G. (2016), *La struttura della relazione di attestazione* in Ambrosini S., Tron A. (a cura di), *Piani di ristrutturazione dei debiti e ruolo dell'attestatore alla luce dei Principi di attestazione e della riforma del 2015*, Zanichelli, Torino.
- Sancetta G. (2020), *Introduzione: i processi di ristrutturazione nel governo dell'impresa* in AA.VV., *Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli*, Rogiosi Editore, Napoli.
- Sancetta G., Mirone F. (2020), *Gli strumenti finanziari partecipativi quale meccanismo di Creditor Engagement*.
- Setti M., Colombo G. M., *Indicatori di allerta: estensibilità agli enti "non profit" e del Terzo settore?* in *Cooperative e enti non profit*, 2020, fasc. 4, pp. 11-19

*L'impatto della rivoluzione digitale sulla distribuzione commerciale: stato dell'arte e prospettive di sviluppo futuro*

**VIRGINIA VANNUCCI**

*Università degli Studi di Verona*

*L'evoluzione della distribuzione commerciale*

Il mondo della distribuzione al dettaglio è stato soggetto di notevoli cambiamenti nel corso degli anni e in particolare negli ultimi tempi, come già il Professor Golinelli aveva descritto nei suoi studi sulla distribuzione commerciale (Dioletta e Golinelli, 1997). I fattori che hanno contribuito a questi cambiamenti sono riconducibili principalmente ad un mutamento dell'ambiente competitivo, con particolare rilevanza della concorrenza dei competitors diretti e competitors operanti in settori diversi, alla maggiore disponibilità di informazioni facilmente accessibili dai consumatori e all'avvento di Internet dapprima e delle tecnologie digitali in seguito. Sebbene i primi due fattori siano stati presenti fino dalla prima rivoluzione commerciale, soltanto l'ultimo fattore, quello tecnologico ha aperto la strada ad un retail completamente diverso che pone continue sfide soprattutto in un'ottica di evoluzione futura.

Il settore retail si sta dunque confrontando con dinamiche evolutive e fenomeni senza precedenti, sia sul fronte dell'offerta, caratterizzata da una crescente iper-competizione, che sul fronte della domanda, a seguito della diffusione di nuovi modelli di acquisto e di consumo. Queste innovazioni radicali mettono in discussione i principi e le strategie tradizionali del retail management generando una nuova «rivoluzione commerciale» come era già avvenuto negli anni Settanta del secolo scorso con il passaggio dalle piccole botteghe alle grandi superfici di vendita. Questa nuova rivoluzione vede il passaggio dalle grandi superfici di vendita fisiche a un retail orientato all'online ma che rinnova e continua a mantenere vivo il punto vendita fisico investendo in tecnologia digitale (Vannucci, 2020).

Al fine di capire quanto avvenuto negli anni nel settore distributivo (con un focus prevalente sul settore *grocery*) e comprendere il motivo per cui si parla in letteratura di «rivoluzioni» commerciali, è necessario soffermarsi sulle diverse evoluzioni e cambiamenti avvenuti nel tempo.

Tradizionalmente la distribuzione commerciale in Italia era caratterizzata dal piccolo commercio al dettaglio costituito prevalentemente da botteghe artigianali con un assortimento poco profondo e molto ampio, caratterizzato dalla presenza di diverse categorie merceologiche in una superficie di vendita limitata. Il servizio era prevalentemente assistito dal proprietario della bottega o da eventuali commessi che solitamente corrispondevano ai membri della famiglia (botteghe a conduzione tipicamente familiare) (Sbrana e Gandolfo, 2007). La prima innovazione avvenuta nel dettaglio *non grocery* è stata l'apertura del primo grande magazzino, meglio conosciuto ad oggi con il nome Rinascente. Furono i fratelli Bocconi ad aprire a Milano nel 1865 questo nuovo format di vendita dal nome "Aux villes d'Italie" (nome in francese in quanto i primi magazzini sono stati aperti in Francia), che diverrà "Alle città d'Italia" e che in poco tempo si espanse come catena nelle altre principali realtà urbane della penisola.

Il primo grande cambiamento avvenuto invece nel settore *grocery* risale agli anni Cinquanta-Sessanta, definito anche fase del Retail 1.0. In questo periodo nasce e si diffonde la distribuzione moderna a libero servizio, caratterizzata da una dimensione delle superfici di vendita via via più consistenti e da una conduzione manageriale, a scapito di quella tradizionale a servizio assistito. Si affermano anche in Italia nuovi formati di vendita, i supermercati. Infatti, il 27 novembre 1957 apre a Milano in Via Regina Margherita al civico 34 il primo supermercato d'Italia, che al tempo contava circa 800 metri quadrati di superficie di vendita. Il nuovo formato di vendita modificò il modo di acquistare i beni di prima necessità. I clienti non si basavano più sulla fiducia del rivenditore, ma sulla marca. Si risparmiava tempo, si imparava a comprare anche alimenti da conservare nel frigorifero. Fu un mutamento radicale e irreversibile, una vera e propria rivoluzione degli usi e delle abitudini del consumatore medio, conservatore e abituato alla piccola bottega, rigorosamente a conduzione familiare. Gli italiani, i milanesi per primi, sul finire degli anni Cinquanta scoprirono la «spesa grande», quella che durava almeno una settimana. Gli italiani cambiarono completamente il modo di acquistare i prodotti. In poche parole, cambiarono completamente stile di vita, grazie alla ormai nota insegna Esselunga.

La fase definita come Retail 2.0 si caratterizza per la nascita di diversi format di vendita, tra cui l'ipermercato. Nei primi anni Sessanta il colosso americano Wal-Mart amplia l'offerta merceologica con lo slogan «*Everything under one roof*» e istituendo, nel 1962, il primo ipermercato. In questa fase del Retail 2.0 si sviluppa una forte competizione tra diverse insegne di supermercati, definita come *intratype competition*. A partire dagli anni Sessanta e Settanta sul mercato italiano si assiste alla competizione tra gruppi succursalisti come Esselunga, gruppi cooperativi come Coop e gruppi associativi come Conad (Fornari et al., 2019). Nel 1997 i Gruppi di Acquisto (GdA) erano una delle forme più diffuse di cooperazione tra le imprese di distribuzione. I GdA nascono in un contesto economico-ambientale con lo scopo di aumentare il vantaggio competitivo delle piccole e medie imprese commerciali nei confronti della ormai affermata e competitiva grande distribuzione e rappresentano una forma di associazione volontaria tra operatori commerciali, in genere

dettaglianti (Dioletta e Golinelli, 1997). Infatti, in quel periodo erano stati due i cambiamenti fondamentali che hanno costituito “*il motore di avviamento per la nascita e lo sviluppo della cooperazione tra imprese commerciali: il diverso comportamento delle componenti strutturali del metasistema economico-ambientale e il passaggio da un commercio al minuto artigianale ad uno capitalistico. [...] Il mutato atteggiamento dei consumatori ha costituito uno degli elementi più rilevanti [...] una parte sempre maggiore della popolazione modifica la propria domanda indirizzandola verso panieri di beni sempre più articolati e meno legati ad un contesto di sussistenza*” (Dioletta e Golinelli, 1997, p. 253)

La nascita di nuovi formati di vendita come i supermercati a self-service, gli ipermercati e i discount ampliano l’offerta sia in termini di assortimento che di prezzo al consumatore finale. Questa innovazione assume ulteriore rilevanza considerando il ruolo svolto dalla marca, sia di prodotto che commerciale e di insegna. Infatti, il lancio da parte dell’industria dei prodotti di marca aiuta “*il consumatore nella scelta dei beni atti a soddisfare le proprie esigenze senza dover ricorrere ai consigli del dettagliante*” (Dioletta e Golinelli, 1997, p. 253), come succedeva prima dell’avvento della grande distribuzione organizzata.

La diffusione della grande distribuzione a succursali attua una sorta di integrazione verticale a monte andando a superare la figura del grossista. Il dettagliante assume contatti diretti con l’impresa di produzione e questo permette di realizzare notevoli economie di scala dovute alla rinuncia dei servizi offerti dal grossista e alla produzione in proprio di essi e di ulteriori nuovi servizi al consumatore. Questo si traduce nella possibilità di offrire prezzi di vendita inferiori alla media, soprattutto per quanto riguarda i prodotti a marca commerciale e di acquisire, di conseguenza, un notevole vantaggio competitivo rispetto alla piccola distribuzione tradizionale.

Tuttavia, questo periodo di sviluppo e relativa stabilità della grande distribuzione commerciale non è destinato a durare a lungo. Infatti, l’avvento di Internet e soprattutto la sua diffusione su larga scala hanno determinato un cambiamento radicale nel mondo della GDO. La fase del Retail 3.0 è caratterizzata dalla nascita dell’e-commerce, dove Amazon.com fa da padrone. La nascita del canale online rivoluziona completamente i modelli di vendita e acquisto dando la possibilità ai consumatori di effettuare acquisti più informati e ragionati senza doversi necessariamente recare nel punto vendita. L’alto grado di adozione del canale online per lo shopping crea una situazione favorevole alla proliferazione di *e-tailer*, ovvero retailer presenti soltanto nel canale online senza avere negozi fisici. Emerge quindi il concetto di *e-retail* definito come la vendita di beni e servizi tramite Internet o altri canali elettronici, per uso personale o domestico da parte dei consumatori (Pantano et al., 2017).

Ma non è soltanto Internet a cambiare gli assetti consolidati della distribuzione commerciale, il progresso tecnologico porta al rapido sviluppo di tecnologie digitali che permettono di rivoluzionare sia il modo di vendere che di acquistare. Tecnologie innovative e proliferazione dei canali di vendita portano alla fase del Retail 4.0 in cui si fanno strada i concetti di multicanalità, crosscanalità e omnicanalità. Nel retail attuale l’intreccio tra mondo fisico e digitale è sempre più fitto, la linea di

demarcazione tra offline e online è sottile e impercettibile: per i consumatori non esistono più distinzioni tra i diversi canali di vendita. Le esperienze di acquisto devono essere coerenti nei diversi canali e personalizzate per fidelizzare consumatori sempre più informati e volatili.

La competizione tra retailer si sposta da una competizione soltanto tra distributori fisici a una competizione ibrida tra coloro che operano soltanto nel canale fisico e coloro che operano soltanto nel canale online e distributori che operano sia nel canale fisico che in quello online.

Nella fase attuale di Retail 4.0 si assiste a una ricerca consistente di investimenti tecnologici poiché le nuove tecnologie digitali permettono di offrire ai consumatori servizi sempre più complessi, innovativi e personalizzati, con la speranza di riuscire a fidelizzare consumatori volubili.

Il negozio, soprattutto, attraversa una fase di profonda trasformazione passando da luogo di consumo prevalentemente funzionale, a luogo esperienziale, di relazione e di intrattenimento, dove l’acquisto non è il fine ultimo: l’esperienza e la fidelizzazione al brand diventano gli elementi prorompenti.

#### *Il nuovo concetto di “multicanalità”*

Già nel 1997 Dioletta e Golinelli scrivevano del concetto di multicanalità, intesa come “*capacità di soddisfare, tramite diverse tipologie di dettaglio, le esigenze di diversi segmenti di mercato*” (Dioletta e Golinelli, 1997, p. 279). La letteratura contemporanea offre diverse definizioni di multicanalità, che concordano nel ritenere la strategia multicanale come un fattore necessario per aumentare la soddisfazione della clientela e aumentare le vendite raggiungendo un numero maggiore di clienti su più canali. Infatti, Beck e Rygl (2015), affermano che il retailing multicanale è quel set di attività che riguarda la vendita di prodotti o servizi su più canali, tra i quali il canale di vendita tradizionale, il canale di vendita online ed il catalogo, dove i suddetti canali coesistono senza che vi sia possibilità per il consumatore di innescare un’interazione tra essi e senza capacità del retailer di gestirli integralmente (Beck & Rygl, 2015). In aggiunta Levy e Weitz (2012) affermano che per retailing multicanale si intende l’insieme delle attività di vendita di prodotti o servizi ai consumatori attraverso più canali separati. A seguire, Verhoef et al. (2010) definiscono la multicanalità come un sistema di distribuzione con molti canali di vendita, che permette ad un retailer di raggiungere diversi segmenti di clientela con diversi canali. Infine Neslin e colleghi (2006) hanno definito la multicanalità come la progettazione, l’implementazione, la coordinazione e la valutazione dei canali per aumentare l’offerta di valore al cliente.

Nonostante il contesto attuale si discosti molto da quello della fase Retail 2.0, la definizione di multicanalità di Dioletta e Golinelli (1997) ha diversi elementi in comune con la definizione attuale del concetto. Infatti, la differenziazione dei format di vendita si ripropone nel contesto attuale, con la differenza che non si tratta più di una differenziazione solo di format fisico in termini di superfici di vendita, layout delle attrezzature, assortimento, etc. ma anche in termini di offerta di tecnologia digitale nel punto vendita e di presenza nel canale online, mobile e/o social. Lo

scopo dell'attuazione di una strategia multicanale è lo stesso oggi come ieri, riuscire a soddisfare e fidelizzare il consumatore.

Tutto ciò rimane vero anche considerando due successive evoluzioni della multicanalità, la cross-canalità e l'omnicanalità.

La cross-canalità è definita in letteratura come l'insieme delle attività che prevedono la vendita di merci o servizi attraverso più canali, dove il cliente può attivare interazioni parziali tra i canali e/o il retailer controlla l'integrazione parziale dei canali (Beck & Rygl, 2015). Si tratta di uno step evolutivo rispetto alla multicanalità e presuppone la progettazione di servizi integrati tra più canali, solitamente due di essi. Il focus si sposta quindi dal singolo canale alla creazione di una *customer experience* gratificante e che potenzi due canali valorizzandone le rispettive peculiarità.

Studi recenti dimostrano che i retailer che adottano una strategia cross-canale riscontrano dei benefici che si traducono in un complessivo aumento delle vendite. Il primo beneficio è quello di riuscire ad avere, attraverso una strategia cross-canale, una maggiore fidelizzazione al brand del retailer. Il secondo beneficio è dato dalla maggiore libertà per il consumatore di scegliere il canale di vendita a seconda delle preferenze e necessità. Il terzo beneficio riguarda la possibilità di avere vendite incrociate. Promozioni delle vendite e accesso ad un maggior numero di dati sui consumatori permettono di fare comunicazioni personalizzate e di incrociare le vendite sui canali.

Tuttavia, a fronte dei vantaggi, la cross-canalità presenta un grosso svantaggio rispetto alla multicanalità: quello di sminuire le funzionalità e peculiarità del singolo canale. Infatti, la letteratura di retail sottolinea come ogni canale di vendita ha delle proprietà specifiche che permettono di far vivere esperienze di acquisto uniche (Verhoef et al., 2009). Una gestione cross-canale può limitare la capacità del retailer di soddisfare le aspettative dei consumatori in un determinato canale e di diminuire il potere differenziante delle specificità di canale.

Questo assunto rimane valido anche se il retailing attuale sperimenta una configurazione ancora più integrata e coordinata dei canali, definita omnicanalità.

L'omnicanalità prevede un sistema interconnesso di tutti i canali di vendita che pone il consumatore al centro. Le strategie adottate in ogni canale sono coerenti e vi è un completo trasferimento di dati in modo che il consumatore possa interagire con il retailer e vivere la medesima esperienza di acquisto su tutti i canali senza avere interruzioni durante l'esperienza di acquisto. In questo modo il cliente può iniziare un'attività su un canale (come ad esempio la ricerca di informazioni pre-acquisto), e proseguirla su un altro (come ad esempio l'acquisto stesso), e su un altro ancora (ad esempio le attività di post-acquisto, come il ritiro o l'assistenza post-vendita).

Con l'avvento dell'omnicanalità i confini tra i diversi canali sono sfumati permettendo ai consumatori di spostarsi liberamente dal canale online, ai dispositivi mobile, al negozio fisico e il tutto all'interno di un unico processo di transazione. I canali sono dunque utilizzati in modo intercambiabile, dando continuità durante il processo di ricerca e di acquisto. Si ha una completa omogeneizzazione dei processi aziendali che mirano a soddisfare la domanda dei consumatori a prescindere dal luogo o dal tempo e a creare un'esperienza di shopping continua (Verhoef et al., 2015).

### *L'impatto della rivoluzione digitale sulla distribuzione commerciale*

La possibilità di adottare una strategia multicanale, piuttosto che cross- o omni-canale è data dalla prorompente diffusione delle tecnologie digitali. La digitalizzazione della grande distribuzione organizzata è una delle più significative trasformazioni in corso nella società contemporanea e comprende sia aspetti di business che di vita quotidiana.

Il termine «digitalizzazione» si riferisce all'integrazione delle tecnologie digitali nel settore della vendita al dettaglio (Hagberg et al., 2016) e impatta quattro macro-aree: a) la digitalizzazione degli scambi, b) la digitalizzazione degli attori, c) la digitalizzazione delle offerte e d) la digitalizzazione degli ambienti di vendita al dettaglio (Hagberg et al., 2016).

La *digitalizzazione degli scambi* riguarda l'atto di acquisto e ha impatti sulla comunicazione, transazione e distribuzione. La digitalizzazione impatta le diverse forme di comunicazione tra retailer e consumatore, si pensi alle forme di *advertising* personalizzata, sia tramite e-mail che sul sito web. Ma l'elemento che più ha risentito degli effetti della digitalizzazione è la comunicazione tra i consumatori stessi. Grazie ai social network è possibile avere in poco tempo e a bassissimo costo diversi scambi di opinione. Il passaparola che prima era una forma di comunicazione volontaria e con impatto irrisorio, è adesso diventato un potente strumento di comunicazione per le aziende. Esse stesse stimolano il passaparola tra i consumatori per rafforzare il brand, sapendo che grazie ai social in poco tempo si può raggiungere numeri elevati di visualizzazioni. Dal lato delle transazioni, la commistione di canali ha permesso di poter fare acquisti in qualsiasi momento e con i più disparati sistemi di pagamento. Con la combinazione di aspetti fisici e digitali, si sono anche create nuove forme di distribuzione dei prodotti. Oltre all'acquisto tradizionale o alla consegna a domicilio, sono emerse negli ultimi anni nuove forme di distribuzione di ordini online, quali il *click-e-collect*, il *click-e-drive*, dove i prodotti vengono raccolti in un punto di raccolta, e i *locker* che sono postazioni fisse dove poter ritirare gli acquisti previa lettura del codice a barre rilasciato sulla ricevuta online.

La *digitalizzazione degli attori* riguarda la crescente interconnessione tra le persone e la conseguente generazione di *big data*. Questo porta non solo ad avere informazioni dettagliate sui consumatori e quindi poter personalizzare prodotti, servizi offerti, ma anche ad una modifica degli attori esistenti e del loro posizionamento, sfumando i confini tra aziende da un lato e consumatori dall'altro. La digitalizzazione comporta, infatti, una difficoltà nella separazione dei ruoli dei diversi attori (Hagberg et al., 2016). Le imprese tendono a coinvolgere i consumatori nei diversi aspetti della creazione del valore: un fenomeno chiamato «co-creazione», dove il consumatore è protagonista e non più solo spettatore delle decisioni e azioni aziendali (Zwick et al., 2008). La digitalizzazione, permette di includere il consumatore nel processo di creazione di valore, ascoltando e monitorando le sue abitudini e richiedendo di partecipare allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi.

La *digitalizzazione* ha anche modificato l'*offerta* complessiva dei retailer, attenuando la distinzione tra prodotto e servizio. L'offerta di interazione con il prodotto attraverso tecnologie digitali è essa stessa un servizio al cliente che può sfruttare

le potenzialità offerte dalla tecnologia stessa per fare acquisti più ragionati. Si pensi al servizio di reso, oggi è facile fare acquisti tanto quanto è facile fare resi: il consumatore può acquistare più prodotti e poi decidere di restituire quelli che non reputa necessari o quelli che non hanno un prezzo competitivo. E può farlo anche a distanza di tempo dall'acquisto, avendo tutto il tempo necessario per prendere una decisione ragionata e per valutare le alternative. Le tecnologie digitali permettono di semplificare il processo di acquisto ma anche quello di reso.

La *digitalizzazione degli ambienti* riguarda i cambiamenti nelle modalità di vendita al dettaglio. Le tecnologie digitali stanno diventando parte integrante del negozio e del modo di fare shopping. Inizialmente l'avvento di Internet è stato considerato come una minaccia per i retailer tradizionali perché si pensava che potesse sostituire i punti vendita fisici, ma numerosi esempi dimostrano il contrario in quanto le tecnologie digitali hanno condotto al rafforzamento del ruolo del negozio (Pantano e Vannucci, 2019). Possiamo dire che la digitalizzazione ha avuto un impatto sugli ambienti in due modi: creandone di nuovi (ad esempio l'online, il mobile, il virtuale) e modificando quelli esistenti con l'introduzione di tecnologia in-store e online (si pensi ai siti che permettono di utilizzare realtà aumentata e realtà virtuale).

Essere digitali significa quindi impiegare le tecnologie per migliorare, e non sostituire, le attività svolte da tutti i soggetti che lavorano all'interno dell'azienda. Ma soprattutto, essere digitali diventa fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa, di qualsiasi dimensione essa sia.

#### *Prospettive di sviluppo futuro della distribuzione commerciale*

Per quanto possa essere azzardato ipotizzare quanto possa avvenire nel mondo del retail nei prossimi anni, la storia insegna che sempre due saranno i motori del cambiamento: l'evoluzione del sistema-ambiente di riferimento e il comportamento di acquisto e di consumo della popolazione (Dioletta e Golinelli, 1997). La differenza, rispetto a quanto avvenuto nelle fasi precedenti vissute dalla distribuzione commerciale, è la turbolenza e velocità in cui muta il sistema ambiente, in primis per effetto dell'evoluzione tecnologica. Le imprese del settore retail rispondono a tali mutamenti ambientali modificando i propri obiettivi, i propri processi, i propri comportamenti in modo da continuare ad essere utili all'ambiente e a diventare un'entità che il contesto stesso tende a salvaguardare. Colossi del commercio online aprono punti vendita fisici e cambiano la loro offerta aprendo ai servizi oltre che ai prodotti. È il caso di Amazon.com che ha aperto diversi punti vendita fisici ad alto contenuto tecnologico e offerta ampia come Amazon Go in America e Amazon Fresh in Inghilterra. Ma non solo, anche sul territorio italiano, i retailer più conservativi come Esselunga aprono punti vendita di medio-piccole dimensioni non più in zone periferiche ma nei centri città e nelle stazioni ferroviarie, rivoluzionando gli assetti consolidati che per lungo tempo hanno caratterizzato l'insegna. La prevalente localizzazione periferica viene a diminuire, il retailer si avvicina al consumatore, investe in tecnologia digitale per offrire esperienze di acquisto funzionali ma anche esperienziali. La competizione non è più solo di formato, la competizione è

tra canali di vendita, tra servizi offerti al consumatore e tra consumatori stessi che cercano di trovare la soluzione più vantaggiosa per i propri acquisti. La possibilità di accedere in tempo reale alle informazioni online e di visualizzare le opinioni di altri consumatori, l'ampia disponibilità di app per smartphone per fare acquisti vantaggiosi crea una sorta di competizione anche tra i consumatori per accaparrarsi l'offerta di prodotto o servizio più conveniente. Comportamenti, quindi, considerati dirompenti come quelli messi in atto da diversi retailer, vengono accettati in quanto funzionali alle aspettative e agli interessi dei soggetti appartenenti al contesto di riferimento (Approccio Sistemico Vitale, ASV).

Esula dalle finalità di questo intervento speculare su quanto avverrà nei prossimi anni nel settore retail, ma sicuramente gli elementi attuali forniscono degli spunti su cui riflettere. L'omnicanalità sarà una strategia fondamentale per mantenere la competitività e "seguire" il consumatore durante la sua *shopping journey*, la tecnologia darà spazio a nuovi canali di vendita e nuovi formati di vendita creando una competizione senza precedenti dove fidelizzare il consumatore sarà un obiettivo principale ma altamente sfidante. Il punto vendita e la sua localizzazione saranno fortemente messi in discussione e saranno rinnovati riassumendo la loro peculiarità che da sempre caratterizza l'insegna del retailer.

#### **Bibliografia**

- Beck N., Rygl D. (2015), *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*, Journal of retailing and consumer services, 27, 170-178.
- Dioletta, M. P., Golinelli G. M. (1997), *I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione tra dettaglianti*, in *Imprese commerciali e sistema distributivo, una visione economico-manageriale*, a cura di C. Baccarani.
- Fornari D., Grandi S., Fornari E. (2019), *# Retailvision: Gli scenari del marketing distributivo*. EGEA spa.
- Hagberg J., Sundstrom M., & Egels-Zandén N. (2016), *The digitalization of retailing: an exploratory framework*. International Journal of Retail & Distribution Management, 44(7), 694-712.
- Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. L., Thomas J. S., & Verhoef P. C. (2006), *Challenges and opportunities in multichannel customer management*. Journal of service research, 9(2), 95-112.
- Pantano E., Vannucci V. (2019), *Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry*, Journal of Retailing and Consumer Services, 49, 297-304.
- Pantano E., Priporas C. V., Sorace S., Iazzolino G. (2017), *Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis*, Journal of Retailing and Consumer Services, 34, 88-94.
- Sbrana R., Gandolfo A. (2007), *Contemporary retailing. Il governo dell'impresa commerciale moderna* (Vol. 1, pp. 1-698), Giappichelli.

- Vannucci V. (2020), *Retail digitale: Evidenze empiriche sull'utilizzo della realtà virtuale*, Aracne Editrice.
- Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. (2015), *From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing*, *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L. A. (2009), *Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies*, *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef P. C., Venkatesan R., McAlister L., Malthouse E. C., Krafft M., Ganesan S. (2010), *CRM in data-rich multichannel retailing environments: a review and future research directions*, *Journal of interactive marketing*, 24(2), 121-137.
- Zwick D., Bonsu S. K., Darmody A. (2008), *Putting Consumers to Work: Co-creation and new marketing govern-mentality*, *Journal of consumer culture*, 8(2), 163-196.

### **GAETANO MARIA GOLINELLI**

Al termine di questo nostro incontro voglio rivolgere un grazie ai colleghi amici del Dipartimento che hanno accompagnato con affetto la mia vita, non solo accademica ed hanno dato una veste, che ritengo originale, agli Studi in mio onore.

### **SERGIO BARILE**

Desidero esprimere la mia gratitudine ai più giovani, che hanno voluto, con i loro contributi, dirci che non manca l'interesse nella ricerca di nuovi orizzonti e percorsi di studio per le organizzazioni imprenditoriali.

**EZIO AULA  
TARANTELLI**







Il volume che ospita i contributi in onore di Gaetano M. Golinelli, sovente richiamato negli atti di questo convegno è nato su iniziativa degli ordinari di SECS P/08 del Dipartimento di Management di Roma Sapienza che, in quanto allievi del Prof. Gaetano M. Golinelli, hanno deciso di promuovere una raccolta di contributi in suo onore.

Il volume raccoglie i contributi di colleghi di vecchia data, di allievi che progressivamente hanno seguito le orme del Maestro, di giovani che studiano le sue opere e ne apprezzano il rigore scientifico.

La molteplicità e l'innovazione degli studi di Gaetano M. Golinelli, che spaziano nei settori più vari, sono stati sintetizzati, dal comitato promotore, attraverso 7 sezioni, che costituiscono la struttura del volume:

1. *La governance dell'impresa minore tra family business, internazionalizzazione ed innovazione;*
2. *L'analisi settoriale attraverso la dicotomia struttura e governo dell'impresa;*
3. *Ristrutturazione, pianificazione e controllo;*
4. *Economia e Finanza;*
5. *Approccio Sistemico Vitale;*
6. *Sostenibilità;*
7. *Marketing e rapporti industria-distribuzione.*

In sintesi il volume raccoglie 83 contributi che hanno coinvolto 173 tra ricercatori e professori appartenenti a 34 università italiane.

## **I Curatori**

Sergio Barile, Salvatore Esposito De Falco, Corrado Gatti, Alberto Pastore, Enrico Massaroni, Bernardino Quattrociochi, Francesco Ricotta, Gianluca Vagnani, Giuseppe Sancetta